



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MANGO

Alumna: Cristina Almagro Bernal

NIUB: 17071622

Tutora: Fariza Achcaoucaou Iallouchen

Abril de 2018

Trabajo Fin de Máster

Máster de Internacionalización: aspectos económicos, empresariales y jurídico-políticos

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

RESUMEN

El presente trabajo analiza el proceso de internacionalización del grupo textil MANGO, una multinacional dedicada al diseño, fabricación, distribución y comercialización de prendas de vestir y complementos. En la actualidad, es la segunda empresa exportadora del sector textil español y una de las empresas textiles con mayor proyección internacional, estando presente en más de 100 países. Su rápida expansión se debe a los modelos de negocio y estrategias aplicadas, principalmente mediante dos vías de acceso al mercado: la franquicia y la tienda propia. Uno de los puntos clave para su crecimiento ha sido la adaptación de su producto, de calidad media-alta, a las necesidades de cada mercado, junto con el reforzamiento de la imagen de la marca mediante su política de marketing internacional. El objetivo de este trabajo, por tanto, es analizar todo lo comentado, determinar las claves de éxito de la compañía y profundizar en la situación y perspectivas de crecimiento internacional por áreas geográficas.

ABSTRACT

On a company level, this report analyzes the international development from the MANGO textile group. This is a multinational dedicated to the design, manufacture, distribution and sale of garments and accessories. Nowadays, it is the second most important export company in the Spanish textile sector and one of the most international market leaders, operating in more than 100 countries. Its fast expansion is due to its business models and strategies, mainly within two ways of entering markets: franchises and own stores. One of the important factors in its growth has been the adaptation of its product, with a medium-high quality, to the local markets, together with the empowerment of its brand image by international marketing politics. The final research objective is to analyze the above information, set the key success factors of the company and go into detail about its current situation and its international growth expectations depending of the geographical area.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. OBJETIVOS	5
1.2. INTERÉS Y JUSTIFICACIÓN	5
1.3. METODOLOGÍA.....	6
1.4. ESTRUCTURA.....	7
2. ACERCA DE MANGO	8
2.1. PRESENTACIÓN	8
2.2. INICIOS	9
2.3. HISTORIA DEL GRUPO.....	10
2.4. MODELOS DE NEGOCIO: CLAVES DE ÉXITO.....	11
2.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX INTERNACIONAL.....	14
2.5.1. Estrategia de producto: cómo elegir el producto a internacionalizar	14
2.5.2. Estrategia de marca	18
2.5.3. Estrategia de precios	21
2.6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	23
2.6.1. Estrategia competitiva genérica	23
2.6.2. Estrategia corporativa internacional.....	25
2.7. GRUPOS DE INTERÉS	26
2.8. LOS PROVEEDORES Y LA CADENA DE SUMINISTRO INTERNACIONAL	28
2.8.1. Sistemas de producción.....	28
2.8.2. Perfil de los proveedores	29
2.8.3. Subcontratación y acuerdos con empresas extranjeras	31
3. EL DESARROLLO INTERNACIONAL DE LA FIRMA	31
3.1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	31
3.2. MÉTODOS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES.....	36
3.2.1. Tienda propia.....	38
3.2.2. Franquicia.....	40
3.3. PRESENCIA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS ...	42
3.3.1. Europa	42
3.3.2. América	44
3.3.3. Asia	45
3.3.4. África	47
4. CONCLUSIÓN Y REFLEXIÓN.....	48
5. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES WEB	52

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de una empresa en la actualidad es casi una elección obligada debido al elevado riesgo que supone abarcar solo el mercado nacional, en cuanto a la caída de demanda interna y pérdida de beneficios se refiere. La salida al mercado exterior permite un mayor crecimiento y evolución de la empresa.

El hecho de que una compañía se internacionalice, genera valor y le permite aprovechar las oportunidades de negocio que aporta un mundo globalizado: ser más competitiva, tener un mayor tamaño y facturación, índices de productividad más elevados, mejor resistencia a los ciclos adversos, etc. Por lo que esa competitividad global revierte de forma positiva en la empresa, suponiendo un crecimiento para esta y permitiendo la optimización de las distintas actividades de la cadena de valor. El porqué de la internacionalización se puede resumir en los siguientes puntos:

- Aumentar las ganancias, ya que las ventas exteriores pueden representar una buena parte de los beneficios.
- Supervivencia, evitando así la posible desaparición de la empresa.
- Aprovechar las oportunidades del mercado exterior, sin limitarse a la dependencia del mercado nacional.
- Diversificar las actividades y el riesgo.
- Mejorar la competitividad y fortaleza de la empresa al estar preparado frente al mercado globalizado.
- Compensar la posible pérdida de beneficios y de demanda interna, aprovechando las ventajas competitivas.

En definitiva, un proceso exitoso de internacionalización supone todo un reto, lento y costoso, y obliga a la empresa a realizar un gran esfuerzo debido al entorno cambiante actual y a la fuerte competitividad exterior, como sucede en el sector textil. Pero si se obtienen buenos resultados, este desafío implica ganar fortaleza y posicionarse por delante de la competencia.

El tema propuesto para este trabajo es el estudio del proceso de internacionalización de la multinacional MANGO; una empresa que, desde sus comienzos, ha experimentado una expansión paulatina a través de franquicias y tiendas propias y que ha adaptado su

concepto de modelo de negocio y estrategias competitivas a los diferentes mercados locales, lo que le ha permitido estar presente en la actualidad en más de 100 países, potenciando así la imagen de la marca y posicionándose en el mercado como una empresa de productos de calidad media-alta.

El objetivo de este análisis es estudiar cómo MANGO ha combinado sus estrategias de marketing internacional con los métodos de entrada al mercado antes mencionados, según áreas geográficas, pudiendo definir cuáles han sido las claves de éxito de su negocio y cuál es la situación de crecimiento esperada para cada región en la que opera.

1.1. OBJETIVOS

El presente trabajo se centra en cubrir los siguientes objetivos:

- Analizar el modelo de negocio de MANGO y las estrategias de marketing mix internacional implantadas en los mercados.
- Determinar la estrategia competitiva y corporativa de la firma y exponer las adaptaciones que han sido necesarias para garantizar el posicionamiento del producto en los mercados exteriores.
- Desarrollar el proceso de internacionalización y evolución de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional, a través de los métodos de entrada a mercados empleados por la firma.
- Determinar las claves de éxito que tiene en los distintos mercados.
- Comparar la situación de crecimiento actual y las perspectivas por zonas geográficas.
- Reflexionar sobre la evolución de MANGO en el escenario internacional.

1.2. INTERÉS Y JUSTIFICACIÓN

El principal interés hacia el análisis de la estrategia de internacionalización de MANGO surgió cuando empecé a trabajar en la empresa. Quería ahondar en las formas que tiene la compañía de entrar a otros mercados y cómo ha sabido adaptarse a diversos entornos culturales tan diferentes. Resulta muy atractivo estudiar el caso de una empresa textil desde dentro, pudiendo contar con informes de difícil acceso para personal ajeno a la empresa.

A nivel personal, siento empatía por el sector textil y es muy interesante ver la rapidez con que una compañía adapta su producto a un sector tan competitivo y cambiante y obtiene buenos resultados, a pesar de tener un competidor claramente líder como Inditex. MANGO persigue constantemente alcanzar un posicionamiento de empresa fuerte, con un producto exclusivo y de calidad, a pesar de que no en todos los mercados le funcionan igual sus estrategias ni repercuten de la misma forma en la demanda de su producto y su beneficio económico. Por ello, es importante centrarse en las diferentes regiones en las que opera y ver qué mecanismos emplea en cada una de ellas y cuáles le han dado mayor éxito. Y, por supuesto, reflexionar acerca de las posibles alternativas para evitar pérdidas.

1.3. METODOLOGÍA

En primer lugar, se trata de un estudio de caso en profundidad, ya que trata de explicar, fundamentando el análisis en modelos y teorías sobre los negocios internacionales, los modos de entrada a mercados exteriores, las etapas en el proceso de internacionalización, las estrategias competitiva y corporativa de la empresa, las variables que influyen en el modelo de negocio, así como su situación actual y esperada en los diferentes escenarios internacionales.

Para lograr un análisis en profundidad de las claves de éxito en la internacionalización de MANGO y su adaptación a los mercados locales, ha sido necesario contar con información interna de la compañía, como son los informes anuales y demás material documental aportado por la empresa. Este tipo de información ha permitido obtener datos sobre la expansión de la firma según regiones y países; datos a los que no tiene acceso el personal ajeno a la empresa. Por otro lado, ha sido imprescindible contar con otras fuentes de información independientes, tales como manuales económicos y de empresa, conceptos teóricos sobre el marketing mix internacional, variables de modelos de negocio, entrada a mercados exteriores, informes sobre el sector del ‘retail’, artículos de prensa, revistas especializadas, además de otro tipo de literatura reciente. Todo ello para evitar información sesgada y no imparcial que pueda influir en los resultados de este análisis. La diversidad documental permite triangular la información para así ampliar los conocimientos y diversificar opiniones y reflexiones, y ayuda al lector a configurar su propia idea sobre el complejo proceso que supone la internacionalización de una empresa.

Además es importante estudiar detalladamente las memorias anuales corporativas, así como sus páginas webs y notas de prensa. Esta información es públicamente accesible.

1.4. ESTRUCTURA

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma:

En un primer bloque, se presenta la empresa, describiendo sus inicios y la historia del grupo. A continuación, se explican de forma detallada los modelos de negocio y las estrategias de marketing mix internacional aplicadas: estrategia de producto (cómo elegir el producto a internacionalizar), estrategia de marca (técnicas para el buen posicionamiento de la misma), estrategia de precios. El siguiente punto se centra en definir cuáles son las estrategias competitivas y corporativas de la compañía. Para acabar con el entorno de la empresa, se describe por último el conjunto de stakeholders que influyen en su actividad empresarial y su cadena de suministro y el perfil de los proveedores.

Por otro lado, como segundo bloque, se abarca el desarrollo internacional de la firma, estudiando todo el proceso de internacionalización por etapas y los métodos de entrada a mercados que se emplean, siguiendo con un estudio de la presencia de MANGO por áreas geográficas, su situación y las perspectivas de crecimiento.

En este sentido, es importante señalar que a lo largo de ambos bloques del estudio de caso, se ha ido integrando oportunamente la teoría, o modelos teóricos aplicados, al análisis empírico.

Fruto de esta integración entre teoría y análisis empírico, en las conclusiones se ofrece una breve reflexión final acerca de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

2. ACERCA DE MANGO

2.1. PRESENTACIÓN

MANGO MNG HOLDING, S.A.U., cuya denominación social es Punto Fa, S.L., es una multinacional de prestigio internacional dedicada al diseño, la fabricación, distribución y la comercialización de prendas de vestir y complementos para mujer, hombre y niño/a. En el año 2017, la empresa contaba con 2.217 puntos de venta en 111 países a lo largo del mundo, basando su modelo de negocio en tres puntos: Concepto, Equipo y Sistema Logístico. Además de la actividad comercial en los puntos de venta, existe una compleja actividad logística de distribución de sus artículos y materias, que se complementa con la logística inversa¹ y el e-Commerce, incorporando la venta online en 76 países.

MANGO es el grupo textil español más internacional, ya que está presente en 25 países más que su competidor directo, Zara, y el segundo exportador del sector después de Inditex².

La marca MANGO es hoy día entendida como sinónimo de calidad y feminidad, ligadas a precios asequibles y enfocada a un rango de edad de entre 18 y 40 años.

La firma cuenta con más de 16.500 empleados, 2.300 de los cuales trabajan en el Hangar Design Center y en la sede de Palau-solità i Plegamans (Barcelona). Detrás de esas cifras, hay un equipo joven y entusiasta con una media de edad entorno a los 33 años y formado en un 82% por mujeres.

El Hangar Design Center, el centro de diseño más grande de Europa, cuenta con una superficie de 12.000 m² que acoge a más de 700 profesionales dedicados a la creación de moda y complementos. En él, se encuentran las áreas de diseño, compras y calidad. La sede central ocupa una superficie de 153.000 m² y alberga una estructura propia que comprende las áreas de Imagen y Publicidad, Gestión Inmobiliaria, Expansión Internacional, Control de Producción y Distribución a los puntos de venta, Arquitectura

¹ MANGO controla todo los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de productos e inventarios estacionales.

² Anglés, M.: *Mango, la cadena de moda con presencia en más países*, disponible en Diario Expansión (2012).

e Interiorismo de las tiendas, así como Logística, Administración y Sistema de Información³.

Los centros desde los cuales se lleva a cabo la actividad logística son mayoritariamente instalaciones ubicadas en localidades próximas a Barcelona: la sede central de MANGO, el nuevo parque logístico de Lliçà d'Amunt, los centros de distribución en Parets del Vallés y Palau, así como los almacenes en Montcada, Zona Franca, Terrasa, Sabadell y otro en A Coruña.

Asimismo, cuenta también con otros almacenes para cubrir todas las necesidades de distribución en distintas áreas geográficas del extranjero: en Futian y Shanghai (China), en Estambul (Turquía), en Nueva Jersey (Estados Unidos), en Alemania y Rusia. Por otro lado, existen oficinas de soporte administrativo y para el control de calidad en origen en China y Turquía.

2.2. INICIOS

Sus inicios se remontan a los años 80 cuando Isak Andic, fundador de la compañía, junto con su hermano Nahman vendían ropa traída de Turquía en Barcelona.

En 1984, Isak Andic, quien es actual presidente de la marca, fundó la empresa en el Paseo de Gracia, Barcelona. MANGO es, por tanto, una empresa familiar y unipersonal.

Su nombre nació a raíz de un viaje que Isak Andic realizó a Filipinas, en el cual probó una fruta poco conocida por entonces en Europa, que suena casi igual en muchos idiomas, con un sabor dulce, fuerte y peculiar que bien podía representar el espíritu de la firma.

Comenzó con un pequeño grupo de colaboradores y su rápida expansión de puntos de venta hizo plantear la adopción de un sistema de producción denominado “*just in time*”, proyectándose la necesidad de una mejora en los sistemas de gestión de stocks, logístico y distribución del producto.

Con el paso de los años, Isak se planteó una mayor expansión a través del sistema de franquicias, punto que será desarrollado en apartados posteriores.

³ Información extraída de las Memorias Anuales de MANGO de 2016.

Para conseguir su propósito, negoció con sus clientes y les propuso la posibilidad de incorporarse al concepto MANGO. Ello implicaba un contrato de exclusividad donde las tiendas debían tener una imagen unificada, así como el mismo mobiliario, escaparates y uniformes. MANGO contaba en ese momento con tres líneas de ropa: mujer, hombre y niño. La línea femenina era la que tenía más éxito y la que más se vendía por lo que decidieron centrarse sólo en ella en un principio.

2.3. HISTORIA DEL GRUPO

Podemos resumir la trayectoria histórica del grupo MANGO de la siguiente forma⁴:

1984: Apertura del primer punto de venta en Passeig de Gràcia (Barcelona).

1992: Entrada en el mercado exterior con la apertura de dos puntos de venta en Portugal.

1993: Apertura del punto de venta número 100 en España.

1995: Empieza la expansión internacional en Asia con puntos de venta en Singapur y Taiwán.

1997: El volumen de negocio generado en el extranjero supera por primera vez al del mercado interior.

2000: Inauguración del portal de ventas online.

2002: MANGO entra en China y Australia, estando presente en los 5 continentes.

2006: MANGO entra en EEUU. Entra en funcionamiento el centro de diseño de 12.000 m², el Hangar.

2007: Apertura del punto de venta número 1000. La facturación supera por primera vez los 1000 millones de euros.

2008: Entra en funcionamiento el nuevo Centro Dinámico de Distribución (CDD) en Parets del Vallés (Barcelona). MANGO incorpora la marca Barcelona a su imagen e inaugura su primera tienda para hombre H.E. by MANGO.

2010: MANGO está presente en más de 100 países.

⁴ Datos extraídos de las Memorias Anuales de MANGO 2016.

2011: Renovación de la imagen corporativa con un nuevo logotipo. Inicios de las obras de urbanización del futuro Parque Logístico en Lliçà d'Amunt (Barcelona).

2012: Inicio de las obras del centro logístico en Lliçà d'Amunt con una superficie de 330.000 m².

2013: Lanzamiento de las nuevas líneas MANGO Kids y MANGO Sport & Intimates.

2014: Lanzamiento de la línea VIOLETA by MANGO. Expansión del e-commerce: incorporación de doce nuevos países, alcanzando un total de 76 países en los que está disponible la venta online.

2015: Avanzan las obras de ampliación de las instalaciones del nuevo centro de diseño en Palau-solità i Plegamans (24.000 m²) y del Parque Logístico de Lliçà d'Amunt (330.000 m²).

2016: Consolidación del nuevo modelo de retail con la apertura de 27 nuevas megastores, llegando a un total de 191. Puesta en marcha de la primera fase de Lliçà d'Amunt para las prendas de colgado.

2.4. MODELOS DE NEGOCIO: CLAVES DE ÉXITO⁵

A principios de los años 90, cuando la compañía se cercioró de la necesidad de mejora a la hora de distribuir las prendas, surge una nueva idea de modelo de negocio y con ello, unos nuevos conceptos que representan a la firma: producto, calidad, precio, interiorismo de tienda e imagen de marca.

Se pueden describir las variables del retailing mix⁶ que conforman el modelo de negocio de MANGO en los siguientes puntos.

- Producto: moda de calidad media-alta, dirigida a un público muy definido, una mujer a la que le gusta el estilismo y el diseño, en el que influye más la mentalidad que la edad.
- Precio: precio medio-alto, asequible y basado en la calidad media-alta de las prendas.

⁵ Información extraída del material aportado por la empresa (2016) y de las Memorias Anuales de Mango (2016).

⁶ Dentro del marketing operacional de la distribución, son las variables que integran la venta al por menor.

- Presentación: tiendas exclusivas, ubicadas en las zonas más estratégicas y privilegiadas de cada ciudad. Tienen un diseño que sigue las últimas tendencias de interiorismo, basado en el dinamismo y la elegancia que representa al cliente, reflejando la personalidad de la marca.
- Promoción: las campañas de publicidad vinculan la imagen de la marca con personajes de reconocido prestigio internacional.
- Venta personal: la compañía cuenta con un capital humano joven, creativo, emprendedor y en permanente formación.
- Servicio al consumidor: se ha desarrollado la tarjeta MNG como medio de pago y fraccionamiento de las compras. Además, la venta online ofrece numerosos códigos de descuento, dependiendo de la temporada y el tipo de artículo.

El modelo de negocio de la compañía se centra en tres pilares básicos:

- Concepto

Nace de la interrelación de un productor de diseño propio, de calidad, con una imagen de marca coherente y unificada. Como se ha ido explicando, MANGO vende diseño de calidad, acorde con las últimas tendencias, y estilismo a precios asequibles. El secreto de MANGO está en ser una cadena de moda con espíritu de boutique. En este sentido, mientras que la mayoría de empresas del sector textil se dedican a universalizar su producto y tratar de abastecer al mayor número de segmentos posibles del mercado, MANGO imita el concepto y modelo de negocio de las grandes marcas. Esto significa hacer colecciones y prendas conjuntadas, no prendas sueltas, pero con economías de escala, vendiendo exclusividad: pocas prendas de cada modelo.

- Equipo

El patrimonio de MANGO es su plantilla. Cuenta con un equipo humano joven y dinámico, motivado y flexible, que combina entusiasmo y creatividad con los valores de la compañía - humildad, positivismo, honestidad y respeto- y, todo ello, rodeado de un ambiente multicultural, donde conviven empleados de más de 30 nacionalidades diferentes, todos en su sede central.

- Distribución y logística

MANGO lleva a cabo la distribución física de la mercancía a través de un sistema logístico rápido, desarrollado con tecnología propia, con el objetivo de hacer llegar a sus puntos de venta, repartidos por todo el mundo, el género que necesiten en cada momento en función de la velocidad de rotación y la previsión de las ventas.

La capacidad potencial de distribución de las instalaciones es de unas 50.000 prendas por hora. Esto hace que las tiendas situadas en Europa puedan ser repuestas en menos de 72 horas. Dadas las características del sector textil, el sistema de logística de la compañía debe ser flexible y capaz de dar respuesta a las demandas del mercado.

Los aspectos fundamentales de la logística en este sector son la velocidad de rotación de las prendas, la velocidad de reposición de las tiendas (proveedor-central-tienda), la gestión de las distribuciones entre los puntos de venta (tienda-tienda), y la logística inversa para las prendas no vendidas durante la temporada (tienda-central-outlet)⁷.

Debido a la evolución del sistema logístico a lo largo de los últimos años, MANGO ha incorporado un sistema logístico secundario, consistente en realizar envíos directos desde el proveedor a las tiendas, sin pasar por la central. Esta medida permite reducir los plazos de entrega y agilizar el proceso, reduciendo tanto en gastos de transporte como en infraestructura necesaria.

Este nuevo sistema, que concentra entre el 40% y el 50% de la distribución total, es utilizado para realizar envíos a tienda de la nueva colección al inicio de cada temporada, pero no se usa para reponer mercancía vendida o para la logística inversa de las prendas no vendidas.

Los primeros pasos de este sistema de distribución secundario se llevaron a cabo en el mercado del sureste asiático, tras la apertura del centro de distribución de Hong Kong en 2004, puesto que en esta región se produce en torno al 77% de las prendas que comercializa MANGO.

⁷ Arteaga Ortiz, J. (2013): Revista Innovar: *Mango, ¿un caso de glocalización? Análisis de su estrategia y política de marketing-mix internacional.*

Otros pilares que han servido para alcanzar el notable desarrollo de la cadena en el ámbito internacional, y no menos importantes, son el espíritu emprendedor, la vocación internacional y la tecnología.

2.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX INTERNACIONAL

2.5.1. Estrategia de producto: cómo elegir el producto a internacionalizar

Como se indicaba al inicio de este informe, el diseño de las colecciones se realiza en un edificio bautizado como El Hangar. Según la compañía, se trata del mayor centro de diseño de Europa. El resultado es un producto exclusivo, de diseño y de calidad media-alta, de espíritu elegante, sofisticado, profesional e independiente.

MANGO crea colecciones completas, que se presentan en dos temporadas: primavera-verano y otoño-invierno.

Al principio de cada temporada, se lanza un conjunto mínimo de modelos, y es en función de la demanda del mercado cuando se decide el lanzamiento de nuevas colecciones. Con el objetivo de adaptarse a las necesidades de los diferentes mercados, la firma introduce a lo largo de la temporada nuevos modelos denominados flashes.

En el proceso de diseño del producto, los diseñadores emplean una parte importante de observación de la tendencia del mercado y se inspiran en aquellos mercados en los que ya están presentes, a lo largo de sus viajes o con la lectura de revistas especializadas, así como la asistencia a pasarelas y eventos relacionados con la moda, entre otros.

Por otro lado, la compañía también ha apostado por los complementos. Así, la estrategia de MANGO pasa por aumentar sus colecciones y ofrecer una mayor selección de modelos de ropa, zapatos, bolsos, bañadores, lencería, bisutería, perfumería y todo tipo de accesorios a juego con las prendas de la colección.

En este sentido, destacan los acuerdos de co-branding, con firmas como Swatch para la fabricación de relojes, que se integran en la colección de la firma o el lanzamiento de perfumes como Lady Rebel para mujeres.

- **Elección del producto a internacionalizar: uso de las colecciones**

La compañía realiza colecciones comunes para más de 100 países que cuentan con entornos culturales, climatológicos y morfologías completamente diferentes. En algunos casos, estas diferencias se presentan incluso dentro de un mismo país. Este es el caso de Ecuador, donde la firma cuenta con dos tiendas: una en Guayaquil, de clima tropical, donde la temperatura media anual ronda los 27°; y otro establecimiento en la capital, Quito, con una temperatura media anual de unos 14°.

En el lado opuesto, hay zonas, como es el caso de Indonesia y Malasia, en donde la temperatura es estable durante todo el año. Estos condicionantes hacen necesaria la adaptación de las colecciones que la compañía pone a la venta en cada mercado.

MANGO hace colecciones globales, con pinceladas para cada país. El 80% de las colecciones es universal y luego hay un 20% que sirve para adaptar la colección al perfil del país (enfoque mixto o glocal). Para este último caso, se ha creado el Departamento de Diseño de Colecciones Especiales que se responsabiliza de transmitir en cada uno de sus diseños las peculiaridades y necesidades de los diferentes mercados en los que la marca está presente.

Este departamento divide las colecciones en diferentes secciones:

- Colección de ‘países fríos’. Se adapta a aquellas zonas en las que las condiciones climatológicas y cánones físicos de sus habitantes requieren prendas de más abrigo y de un patrón especial. Esta colección está destinada, entre otros, a países como Rusia, en general, y a regiones como Siberia, en particular.
- Colección de ‘países asiáticos’. La misión principal de esta colección consiste en adaptar los diseños a la estatura media de sus habitantes y a las necesidades estéticas de esos mercados.
- Colección de ‘países cálidos’. El material y la composición de sus diseños destacan por su ligereza y frescura. Los productos de esta línea están diseñados para países cálidos como Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, Puerto Rico o El Salvador.
- Colección de ‘países árabes’. Debido a las necesidades climatológicas, culturales y religiosas de la región, esta colección pretende buscar alternativas para

sustituir las tradicionales abayas y chadores con diseños creativos, a la vez que se cierran los escotes, se alargan las faldas, se diseñan blusones y una colección especial de complementos.

Para esta última línea, MANGO encargó una colección especial al prestigioso diseñador libanés Zuhair Murad, experto en adaptar y fusionar las últimas tendencias de la moda a los gustos de Oriente Medio. Se trataba de una colección limitada compuesta por 18 looks completos que se complementaban con accesorios como bolsos, zapatos y bisutería, con prendas elaboradas con tejidos vaporosos y en colores y tonalidades propias y características de la región, careciendo de excesos ornamentales y fáciles de llevar por su comodidad y adaptabilidad al cuerpo.

Además de las colecciones especiales, la firma decide, en función de las características del país y las condiciones de cada tienda (tamaño, ubicación, etc.), qué diseños envía a cada país y a cada tienda.

A este respecto, puede haber una parte de la colección que no se envía. Así, es posible que a mercados como Japón, no se le envíe un 10% de la colección. Por otro lado, una tienda flagship⁸ en París tiene toda la colección, mientras que para las tiendas de, por ejemplo, 200 m², a las afueras de París, hay que ver qué personalidad se adapta más a la zona en la que está situada la tienda y se le envía la parte de la colección que mejor se adapte. Por ejemplo, si la tienda está cerca de una universidad, será ropa más casual, jeans, mientras que si la tienda está cerca de oficinas, la ropa entonces será más trajes de chaqueta. Al final cada tienda tiene su propia personalidad. La personalidad de cada tienda se decide desde la central y en cualquier caso, la estadística dicta si es una tienda que compra más casual, más vestir, más tricot, más jeans, etc⁹.

En relación a los establecimientos, en general, no hay adaptación de las tiendas en función de la cultura local, si bien, el entorno legal en países como Arabia Saudí, sí obliga, por ejemplo, a que la tienda no tenga escaparate, ya que no puede haber ropa expuesta, o que no pueda haber probadores, puesto que la gente no se puede probar la ropa, sino que se la lleva a casa y devuelven lo que no quieren. Asimismo, no puede

⁸ Concepto que será analizado en el epígrafe de Internacionalización.

⁹ Enric Casi (2015), informes aportados por Mango.

haber mujeres vendiendo, por lo que los dependientes de las tiendas son hombres. Se trata de una adaptación solo en casos muy extremos.

- **Líneas de producto**

En la colección de MANGO, se pueden encontrar diversas líneas de producto, que han ido desarrollándose y diversificándose conforme ha ido aumentando el número de mercados en los que la firma opera. Son las siguientes:

- Casual: línea informal, dirigida a un amplio espectro de público que elige su ropa con un estilo situado entre las colecciones suit y casual. Es una línea desenfadada, joven y divertida. Los diseños se crean pensando en un cliente práctico y moderno que busca la comodidad.
- Suit/Evening: línea que reúne las siluetas más elegantes, actuales y sofisticadas de la colección. La línea Suit está destinada a vestir al cliente para sus actividades profesionales, mientras que las prendas de Evening se reservan para ocasiones especiales, esencialmente para eventos y para la noche.
- Tricot/Punto: línea dedicada al diseño de prendas hechas con un tejido elástico fabricado mecánicamente con todo tipo de fibras que, por su caída y comodidad, se utiliza principalmente para prendas como camisetas, vestidos, jerséis o chaquetas ligeras.
- Piel: línea creada exclusivamente para aquellas prendas y complementos hechos de piel.
- MngJeans: colección de ropa vaquera o denim.
- Sport&Intimates: línea dedicada al deporte con una línea de fitness, running y yoga y en la parte íntima con lencería.
- MNG Exclusive Edition: se trata de una línea más cercana a la costura que al puro concepto identificador de la marca.
- Limited Edition: MANGO elabora cada temporada una colección especial limitada en colaboración con diseñadores famosos.
- Violeta by Mango: línea creada para mujeres de talla grande.
- HE by Mango (MANGO Man): línea creada para hombres.
- Mango Kids&Baby: línea creada para bebés y niños.
- Otras líneas para complementos y perfumería.

2.5.2. Estrategia de marca

La estrategia de marca seguida por MANGO se basa en un concepto unimarca, que pretende focalizar todo el esfuerzo y la energía de la empresa en el desarrollo de la marca MANGO/MNG.

Esto, además de contrastar con la estrategia seguida del líder del mercado español, el Grupo Inditex, incrementa de forma considerable el riesgo de la empresa.

MANGO persigue posicionarse en el mercado internacional como marca. Para ello, como parte de su estrategia de posicionamiento, en 2006 la compañía realizó su primer desfile, iniciativa por entonces pionera en el sector de las cadenas textiles en España.

Asimismo, la firma también trata de asociar su marca con personajes vinculados a la moda y el diseño, que aparecen en las campañas publicitarias que cada temporada lanza con el objetivo de crear ese glamour que desprenden las firmas de alta costura, lo que conlleva hacer ropa de colección. El desafío aquí radica en llegar a la inmensa mayoría del público con una moda popular y a un buen precio, preservando ese halo de exclusividad.

La cadena basa gran parte de la comunicación de sus colecciones en ‘celebrities’. Sin embargo, las campañas de marketing van más allá: a través de grandes paneles y carteles publicitarios, vídeos en redes sociales, etc.

La firma se ha sumado la tendencia de las colecciones cápsula, consistente en el lanzamiento de pequeñas colecciones diseñadas por modistas y personajes conocidos, como por ejemplo la llevada a cabo con las hermanas Penélope y Mónica Cruz, o más recientemente, con la modelo internacional Kendall Jenner.

Otras de las colecciones y campañas cápsula más destacadas que la marca ha lanzado, adaptando sus diseños a los diferentes mercados y necesidades, son por ejemplo:

- La colección para Primavera/Verano 2016, enfocada en la época del Ramadán. Desde el Departamento de Colecciones Especiales, se desarrollan diseños exclusivos cumpliendo con los cánones culturales y religiosos de países en distintas zonas, como la de Oriente Medio.

Con más de 45 modelos, el departamento se encargó de satisfacer las necesidades diarias en las actividades profesionales y de ocio de la mujer en festividades tan relevantes como el Ramadán, teniendo en cuenta aspectos como los colores, texturas, estampados, tejidos, etc.

- Maternity Collection, una colección pensada para el confort de las embarazadas. Salió al mercado en junio de 2016. El tejido predominante es el algodón y los patrones se ajustan perfectamente a cada tipo de cuerpo. Compuesta por nueve prendas, esta nueva colección ofrecía los cuatro modelos *best seller* de jeans de la colección de mujer, adaptados con diferentes tipos de elásticos para adecuarse a la complexión de cada mujer, tres camisetas, un vestido y una sudadera. Fue una apuesta inicial que la marca ha ido ampliando a lo largo de las temporadas.
- MANGO Committed, una colección de moda sostenible. En 2016, la firma lanzaba *Take Action*, un proyecto que engloba todas aquellas acciones orientadas hacia la creación de un modelo de negocio en línea con criterios sostenibles y procesos de menor impacto ambiental. Posteriormente, en febrero de 2017, la firma comenzó a desarrollar un plan que incluirá futuras iniciativas en este ámbito.

Esta es una colección para mujer y hombre compuesta por prendas fabricadas con materiales sostenibles, que refleja el compromiso de MANGO de trabajar con respeto hacia el medio ambiente y siguiendo criterios de desarrollo sostenible. La primera colección estaba compuesta por 25 prendas de mujer y 20 prendas de hombre, de estilo *minimal*, entre las que predominan las formas innovadoras y los volúmenes. Los tejidos de la colección son respetuosos con el medio ambiente: algodón orgánico y reciclado, poliéster reciclado y tencel, y están teñidos con tintes de bajo impacto medioambiental en una paleta de tonos neutros. Todas las prendas de la colección cuentan con certificados internacionales que avalan su procedencia sostenible y están producidas en fábricas de cercanía en Portugal, Turquía y Marruecos. Todas las prendas de piel o pelo de esta colección, así como de todas las de la compañía, están confeccionadas respetando los derechos de los animales y en ningún caso son de especies exóticas, salvajes o en peligro de extinción.

Estas pieles siempre provienen de animales destinados a la cadena de alimentación humana. Además, el 100% de los productos de MANGO cumplen con los estándares químicos de seguridad y salud más estrictos.

- Una colección benéfica a favor de la lucha contra el cáncer de mama. Con motivo de la conmemoración del Día Internacional de la Lucha contra el Cáncer de Mama el 19 de octubre, MANGO puso a la venta en más de 600 puntos de venta de una veintena de países de todo el mundo, cinco modelos de camisetas creadas en colaboración con la Fundación de Investigación Oncológica Fero. Las camisetas lucen mensajes optimistas acompañados del icónico lazo como símbolo de apoyo.
- Campaña #WeAreVioleta, lanzada por Violeta by MANGO, haciendo un manifiesto a favor de la diversidad. La campaña invita a la reflexión acerca de la necesidad de romper con los cánones de belleza establecidos, siendo a su vez una celebración a la diversidad de estilos, bellezas y tallas. En ella, se defiende que lo más importante para sentirse bien con una misma es tener autoestima. La clave de este proyecto, lanzado en enero de 2014, está en el cuidado de los detalles técnicos de patrón talla a talla y en poder ofrecer una colección de calidad para cualquier momento del día, con prendas confeccionadas para ser confortables, femeninas y actuales. Los principales mercados de la marca son España, Francia y Rusia.

- **Cartera de marcas**

Los productos de la compañía no se comercializan en todos los países bajo la misma marca. A nivel internacional, la cadena utiliza cuatro denominaciones que derivan del acrónimo o combinación de la marca original MANGO.

- MANGO: Es la marca original bajo la que la empresa Punto Fa, S. L. comenzó la comercialización de sus productos. Su origen se sitúa en 1983, cuando su fundador, Isak Andic, estando de viaje en Filipinas, probó esta fruta por primera vez. Su color y sabor quedaron en la mente del fundador como recuerdo refrescante, diferente y dulce. La casualidad hizo que el nombre de ese fruto fuera casi el mismo en todos los idiomas, lo que la convertía en un nombre de

marca global. En 1984 eligió este nombre para la denominación de su primera tienda en el Paseo de Gracia de Barcelona.

- MNG: Es el acrónimo de MANGO una vez eliminadas las vocales. Esta marca se utiliza en todos aquellos mercados en donde la marca original está previamente registrada por otra empresa, o bien donde su uso no se ha permitido por tratarse de un genérico. Esta es utilizada, entre otros, en algunos países árabes y en los siguientes países latinoamericanos: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá, Venezuela.
- MANGO Barcelona: ésta es la marca utilizada en China. En este mercado, la compañía entró primero con la marca MANGO/MNG. El parecido de la marca con la palabra ‘Ming’ hacía que la población de este país no asociara la marca MANGO con una marca española, y, por tanto, se producía ausencia de efecto ‘made in’ o país de origen. Para evitar esto, la firma decidió asociar a la marca original el nombre de la ciudad de Barcelona, haciendo posible así la asociación de la marca a su origen europeo.
- MNG by MANGO: ésta es la denominación elegida por la compañía para la comercialización de sus productos en Estados Unidos. El mundo anglosajón utiliza mucho las iniciales y esta denominación permite adaptarse a esta mentalidad.

En el etiquetado del producto, dados los condicionantes enumerados y por razones de economías de escala, solo aparece la marca MNG, tanto en el etiquetado exterior como interior, de modo que las mismas etiquetas pueden ser utilizadas en todos los mercados.

Todas las prendas de la compañía se etiquetan indicando el país en el que han sido confeccionadas. Esta información aparece en las etiquetas interiores traducida a 27 idiomas. Asimismo, la información relativa al producto (contenido, indicaciones de lavado, etc.) aparece traducida a 15 idiomas.

2.5.3. Estrategia de precios

Ante la progresiva disminución general en el nivel de precios que ha sufrido el sector textil a lo largo de los últimos años, MANGO apuesta por un concepto de producto y desarrollo de imagen de marca, que huye progresivamente de la imagen de almacén o cadena generalista y la acerca cada vez más a la imagen de boutique tradicional,

tratando de buscar un posicionamiento relativo medio-alto con respecto a sus competidores más directos.

MANGO aplica, en resumen, una política de precios medios-altos, que acompaña a su política de producto de calidad media-alta, haciendo que, si bien los precios de la firma son asequibles para el gran público, la sitúan en un nivel superior a su rival directo, Zara. Para la firma es preferible ofrecer calidad a un precio que permita vender muchas unidades y ganar poco con cada una, frente a ganar mucho con cada prenda porque el precio sea demasiado elevado.

En cuanto al pricing, podemos decir que MANGO aplica una estrategia de precios psicológicos. Con esta estrategia no se busca otra cosa que hacer que el consumidor responda ante un patrón emocional, y no a una decisión lógica marcada por el propio mercado. Consiste en hacer creer al posible comprador que les estás ofreciendo el producto al mejor precio posible. Un ejemplo de esta técnica es considerar que los precios acabados en decimales van a suponer un ahorro mucho mayor a la compra de un producto con un número entero¹⁰.

En relación a la fijación de precios internacionales, tal y como señala Isak Halfon, que ha sido Director del Departamento de Expansión Internacional de MANGO durante 30 años, lo ideal sería tener precios iguales en todo el mundo, pero esto no es posible por varias razones.

En primer lugar, y en relación a la distribución física de la mercancía, la mayor parte de la logística está aún concentrada en la sede central de Barcelona, por lo que las prendas deben viajar a España desde su país de origen, donde son clasificadas y enviadas a las tiendas en el país de destino, lo cual conlleva doble transporte. Se trata de más de 100 países distintos, con regulaciones arancelarias y aduaneras diferentes que tienen distinto impacto sobre el precio de las prendas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta aspectos como los sueldos y alquileres de otros países, muy superiores a los de España. Por ejemplo, en Francia los sueldos son el doble, por lo que el franquiciado, con los precios de España, no puede pagar los gastos.

¹⁰ Carratalá, C (2017): *El pricing: Cómo implementar una estrategia de precios en tu empresa*.

Eso hace que en Francia los precios sean entre un 15 y un 20% más caros que en España.

A pesar de intentar crear una imagen de marca única y global, el precio fijado para cada mercado influye directamente sobre la imagen de la firma y, por tanto, sobre el posicionamiento de ésta en cada país. En función del tipo de país, el producto de MANGO se vuelve más elitista. Podemos considerar que en Europa, Estados Unidos, Japón o Canadá, MANGO se posiciona en el mismo nivel, un posicionamiento de clase media.

Sin embargo, en los países de América Latina, MANGO es percibida como una marca elitista, ya que se trata de una región con poder adquisitivo más bien bajo.

2.6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES¹¹

2.6.1. Estrategia competitiva genérica

Antes de comenzar a explicar las estrategias empresariales de MANGO, es importante definir dos conceptos clave: en qué consiste la estrategia empresarial y qué es el valor.

La estrategia ayuda a los directivos a evaluar la situación actual de la empresa, identificar el rumbo que la empresa debe seguir y determinar cómo llegará a la meta que se ha fijado.

Definimos el valor como la capacidad de la empresa para vender lo que produce por encima del coste en que incurre para obtenerlo. Por tanto, estrategia son los esfuerzos de los directivos para crear y fortalecer la posición competitiva de la empresa dentro de su industria para crear valor.

Las estrategias genéricas de Porter¹² describen cómo una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para ello diferencia dos ventajas competitivas: liderazgo en costes y diferenciación.

¹¹ Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015): *La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*.

¹² Porter, M. E. (1987): *Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa*. Harvard Business Review.

Las empresas que eligen la estrategia de liderazgo en costes centran sus esfuerzos en producir al coste más bajo en la industria para un nivel de calidad determinado.

Esta estrategia es una ventaja fundamental en una industria altamente competitiva, como es el caso del sector textil, y está dirigida a un mercado amplio.

Por otro lado, se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto, cuando la empresa aspira a desarrollar productos que ofrezcan atributos únicos que, según su razonamiento, serán muy valorados por los clientes, a quienes les parecen mejores que los productos ofrecidos por otras empresas o, al menos, suficientemente diferentes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra. Por lo que este tipo de estrategia proporciona un mejor posicionamiento en el mercado.

Pero Porter también señalaba que podía existir una estrategia híbrida, en la que se combinaba la diferenciación del producto con un liderazgo en costes. De acuerdo con el Modelo Porteriano, ambas estrategias son incompatibles y, por tanto, cualquier empresa que intente implementarlas a la vez, fracasará en sus objetivos porque no será buena ni en costes ni en diferenciación, quedando atrapada a la mitad por dos motivos: los recursos y capacidades que se requieren para implementar una estrategia de liderazgo en costes son totalmente distintos a los que se requieren para implementar una estrategia de diferenciación y además, una estrategia de diferenciación requiere de un aumento de costes y una estrategia de liderazgo en costes requiere de una disminución de costes.

Sin embargo, en el caso de MANGO, podemos decir que el modelo de Porter queda limitado. MANGO es una empresa diversificada: se dedica a varias actividades como son el diseño, la fabricación, distribución y la comercialización de prendas de vestir. Y para cada una de esas actividades, utiliza un tipo de estrategia competitiva en concreto. Podemos decir que emplea una estrategia mixta.

Así por ejemplo, a la hora de diseñar y comercializar, su estrategia se basa en la diferenciación del producto, un producto de calidad, que bien diferencia de sus competidores más directos, como es Zara, puesto que el cliente puede apreciar en sus prendas un toque de elegancia y formalidad, más sobrio que su competidor.

La idea que persigue MANGO es vender su producto prêt-à-porter¹³ creando la percepción en el cliente de que está adquiriendo un producto de boutique, más exclusivo.

Además, busca adaptar su marca, empleando distintas denominaciones según las regiones de destino y las especificidades de cada mercado, ya descritas en apartados anteriores.

MANGO aplica una política de precios medios-altos que acompaña a la calidad de las prendas, de manera que se cree la percepción en el cliente de que está adquiriendo prendas de alta calidad. Esto hace que, si bien los precios de la firma son asequibles para el gran público, se sitúen en un nivel superior a su rival directo, Zara.

Por otro lado, en las actividades de fabricación y distribución, MANGO formula una estrategia de liderazgo en costes. Buscando sinergias en la confección de las distintas prendas, MANGO consigue reducir el tiempo que emplea para fabricar y distribuir cada prenda conforme se va produciendo un mayor número de unidades. Esta disminución del tiempo de realización supone una disminución en los costes unitarios de la mano de obra directa y del producto, dándose economías de escalas y alcance que constituyen una fuerte barrera de entrada y una mayor ventaja competitiva en estas dos actividades.

2.6.2. Estrategia corporativa internacional

En cuanto a la estrategia corporativa, la estrategia seguida por MANGO es híbrida, puesto que la firma hace colecciones del producto globales pero selecciona las prendas según entornos culturales, climatológicos y morfológicos completamente diferentes¹⁴. Es decir, las actividades de la cadena de valor más alejadas de los mercados sugieren enfoques más globales (compras, operaciones, logística, I+D, etc.); mientras que las actividades de la cadena de valor más cercanas al mercado adoptan un enfoque más multidoméstico o local (marketing, venta al por menor, etc.).

¹³ Expresión que significa 'listo para llevar': se refiere a las prendas de moda producidas en serie y de forma mecanizada, con patrones que se repiten en función de la demanda.

¹⁴ Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015): *La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*.

Podemos decir que la empresa sigue una estrategia de ‘glocalización’: piensa globalmente y actúa localmente. Por ello, el 80% de las colecciones es universal y hay un 20% de la misma que se amolda al perfil del país. De ahí que la visión principal de MANGO sea estar presente en todos los países del mundo, pero cada tienda tiene su propia personalidad, que se decide desde la sede central.

A pesar de que puede ser más complicado conciliar los objetivos y su puesta en marcha es más cara, este tipo de estrategia ofrece los beneficios de las respuestas locales y la integración global, permite transferir y compartir recursos y capacidades a través de las fronteras y proporciona una coordinación flexible.

Ejemplos claros de esta estrategia ‘glocal’ de MANGO son, por un lado: la creación de colecciones para diferentes mercados árabes como el de Oriente Medio, adecuadas a la cultura y religión de la región, o las diseñadas para países fríos como Rusia, con prendas especiales adaptadas a su climatología; y por otro lado, la distinción de su cartera de marcas, entre ellas: MANGO Barcelona, que es utilizada en China para asociar la marca a su origen europeo, o MNG by MANGO, empleada en Estados Unidos, ya que el mundo anglosajón hace un uso extendido de las iniciales.

2.7. GRUPOS DE INTERÉS

El contexto en el que se mueven las empresas hoy en día es sumamente competitivo y cambiante, por lo que es vital saber diferenciarse, analizar con profundidad todos los factores internos y externos y contar con unos agentes que garanticen la supervivencia y el éxito de cualquier empresa. Todo ello depende del estudio y valoración adecuados de estos grupos de interés, ya que son un elemento clave en la generación de riqueza.

Los grupos de interés o stakeholders hacen referencia a las organizaciones o personas que influyen o toman parte de las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades¹⁵. Las relaciones con los grupos de interés, suponen para la empresa un recurso intangible socialmente complejo que debe reforzar la habilidad de la empresa para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo.

¹⁵ R. Edward Freeman (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Estos pueden participar directamente de la actividad económica de la empresa, como pueden ser en el caso de MANGO los franquiciados, los empleados y los proveedores; o aquellos que, no influyendo de forma directa, sí que se ven afectados por la actividad de la empresa, como son los clientes y la sociedad en general junto con otros agentes sociales.

En cualquier caso, la identificación de los mismos y la satisfacción de sus expectativas son fundamentales para definir el entorno en el que tiene lugar la actividad empresarial y contribuye al correcto desarrollo del negocio.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, vamos a centrarnos en aquellos stakeholders más influyentes en el modelo de negocio de MANGO, el porqué de su importancia y la relación con los mismos.

- **Clientes:** Es la razón de ser de cualquier empresa y su satisfacción es el principal objetivo. MANGO se asegura de que los estándares salud y seguridad de los productos sean los más exigentes para garantizar un producto de calidad, controlando todos los aspectos de su fabricación y buscando la excelencia en el servicio en todo momento.
- **Franquiciados:** Es un grupo compuesto en gran parte por agentes internacionales y uno de los pilares fundamentales de su modelo de negocio. Se ofrece un servicio integral al franquiciado: desde la selección del espacio y la formación del personal, hasta la puesta en marcha y apertura. La garantía de unos márgenes específicos, así como la propiedad del stock por parte de MANGO hasta que el franquiciado realiza su venta son también elementos clave en los que se basa esta relación. MANGO ha crecido de la mano de sus franquiciados, llegando a considerarse una de las empresas franquiciadoras con mayor reconocimiento internacional, y ello se presume del número de franquicias de las que dispone actualmente, que se aproximan a 1.200 y que generan un importe neto de volumen de negocio cerca de los 600 millones de euros, como se expondrá más adelante.
- **Empleados:** Alcanzar los objetivos de crecimiento de cualquier empresa, incluida MANGO, solo es posible con el apoyo de un equipo con calidad humana y con una mentalidad sólida, abierta y flexible. La empresa ofrece canales de comunicación y diálogo, potenciar el talento, la formación y se

favorece el desarrollo profesional como herramientas fundamentales para mantener un equipo humano competitivo, motivado, estable y con ganas de crecer tanto personal como profesionalmente dentro de la compañía.

- **Proveedores:** Es un grupo integrado en su mayoría por agentes internacionales y son un elemento inicial de la cadena de valor. Se mantiene una relación a largo plazo con ellos basada en la confianza mutua para garantizar el buen funcionamiento de la empresa en todos los aspectos. La confianza para poder compartir conocimientos, ideas, informaciones, mejoras es clave para una adecuada gestión de la cadena de valor que aporte transparencia y contribuya a crear sinergias que se refuercen en el tiempo. MANGO cuenta actualmente con más de 600 proveedores.
- **Sociedad y otros agentes sociales:** La relación de MANGO con la sociedad está basada en la responsabilidad y en el compromiso de colaboración con todos los grupos sociales. Se mantiene un vínculo fluido con ellos a través de contactos periódicos, intercambios de información y proyectos de cooperación. Un ejemplo de ello es la implicación en diversos proyectos sociales en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, colaborando con organizaciones no gubernamentales, y universidades y escuelas a través de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social.

2.8. LOS PROVEEDORES Y LA CADENA DE SUMINISTRO INTERNACIONAL¹⁶

2.8.1. Sistemas de producción

La producción de MANGO se organiza internamente siguiendo dos sistemas diferenciados, cuya denominación es interna de la compañía y en ningún caso constituyen denominaciones genéricas aplicables a las tendencias del mercado.

- **Sistema de producción 1 (Producción en fabricantes):** Consiste en diseñar el producto, encargar su fabricación y adquirirlo ya acabado. En este caso, es el propio proveedor quien se encarga de comprar todas las materias primas para la producción (76% compras a proveedores según sistema 1).

¹⁶ Información extraída de las Memorias Anuales de MANGO (2016) y demás material aportado por la empresa.

- Sistema de producción 2 (Producción en talleres de fabricación): Todas las materias primas que componen la prenda son adquiridas por MANGO y, posteriormente, enviadas a proveedores para su confección (24% compras a proveedores según sistema 2).

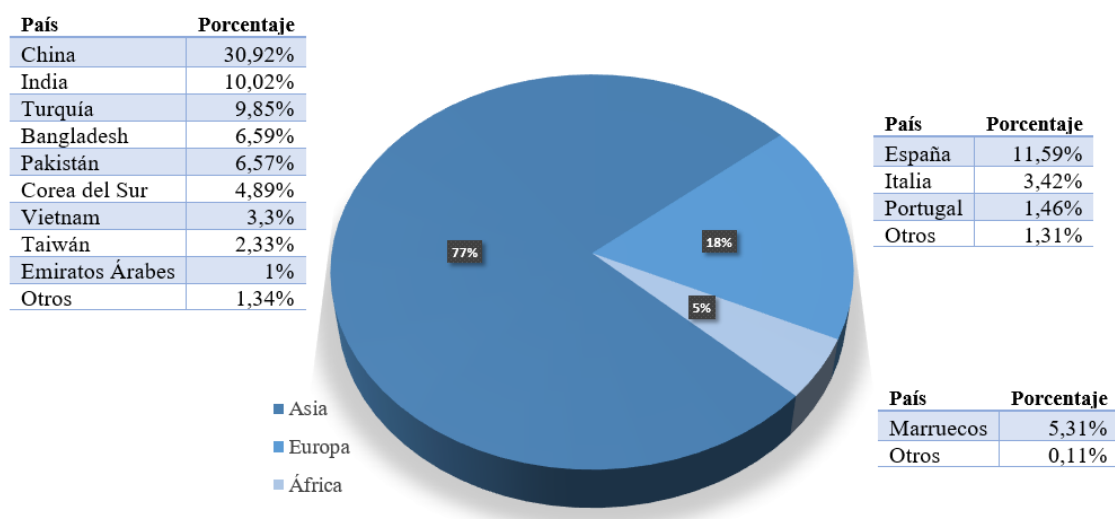
Las características de los proveedores son exactamente iguales en los dos sistemas de producción. El utilizar un sistema u otro depende, fundamentalmente, de factores geográficos, relacionados con la proximidad; y factores técnicos, vinculados a la especialización en la producción.

Por su parte, el periodo de fabricación de las prendas tiene una duración media de entre tres y cuatro meses desde que se efectúa el pedido hasta que se recibe la mercancía.

2.8.2. Perfil de los proveedores

Los proveedores están repartidos a lo largo de los continentes, en algo más de 15 países. Por mercados, destaca China, que concentra casi el 31% de los proveedores del 77% que acumula el continente asiático, seguida de India, Turquía y Bangladesh, así como otros países como España o Marruecos. Europa concentra el 18% de los proveedores y África el 5%, datos que podemos observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Proveedores por regiones y ciudades.



**Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de MANGO, 2016.*

Los proveedores pueden trabajar con más de una fábrica para la producción de sus diferentes colecciones. Asimismo, algunas de ellas pueden utilizarse de forma alternativa en diferentes momentos del tiempo, en función de las características del producto.

La relación con los proveedores se gestiona de forma estratégica. Se establece con ellos una relación de largo plazo, basada en el diálogo constante, que permite analizar y planificar de forma conjunta todos los aspectos de la producción, así como el control de la calidad.

MANGO no tiene participación directa ni indirecta con ningún fabricante de prendas o complementos. Además, ninguno de ellos trabaja en exclusiva para la organización. Anualmente, MANGO facilita a sindicatos nacionales con los que colabora la lista de fábricas de prendas y complementos con los que trabaja.

Gráfico 2: Cifras sobre proveedores.



**Fuente: MANGO, Memorias Anuales 2016.*

2.8.3. Subcontratación y acuerdos con empresas extranjeras

La política de control y las características de la producción de MANGO implican la no subcontratación de la fabricación de las prendas y complementos por parte de los fabricantes. La subcontratación es la derivación a una tercera empresa, por parte del proveedor, de toda o parte de la producción encargada al mismo sin conocimiento ni autorización de MANGO.

A pesar de que todos los proveedores de la compañía tienen unificado el proceso de producción, en ocasiones existen procesos especiales de los que algún proveedor puede no disponer y que se realizan en otras empresas especializadas, como por ejemplo el bordado, estampado, lavado, etc. En estos casos, estas producciones y fábricas son conocidas y autorizadas por MANGO.

En 2016, estas fábricas representaban un total mundial de 1.249: 118 en África, 163 en Europa, 968 en Asia y un 44% de las mismas repartidas en países próximos a España (Europa, Marruecos y Turquía).

En cuanto a las filiales en el extranjero, la política de MANGO busca mantener su independencia de decisión en empresas extranjeras, por lo que la compañía no tiene socios locales en ningún país en los que opera.

3. EL DESARROLLO INTERNACIONAL DE LA FIRMA¹⁷

3.1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez descrita la historia de la empresa y desarrollados los modelos de negocio y sus claves de éxito, es importante analizar cómo la empresa inició su proceso de internacionalización, qué métodos de entrada ha empleado para introducirse en mercados exteriores y cuáles son sus perspectivas de crecimiento en las diferentes áreas geográficas en las que, por un lado, se ha consolidado y, por otro, aquellas en las que existe una incipiente presencia potencial.

¹⁷ Información extraída del material aportado por MANGO (2016).

La fuerte rivalidad competitiva existente en España constituye una importante ventaja competitiva en la salida a mercados exteriores. La experiencia adquirida en el mercado español ha proporcionado a la compañía un conocimiento muy valioso en relación a aspectos como retailing, producción y fijación de precios, entre otros¹⁸.

En la siguiente tabla, se distinguen tres claras etapas de internacionalización, que serán explicadas a continuación:

Tabla 1: Etapas del proceso de internacionalización de MANGO.

1ª Etapa (desde sus comienzos hasta 1995)	Introducción al mercado y aprendizaje. La expansión es impulsada desde fuera a través de franquicias en países geográficamente próximos (países como Portugal, Francia, Malta, Grecia)
2ª Etapa (desde 1996 hasta 2002)	Crecimiento y expansión a través de franquicias y tiendas propias en mercados geográficamente distantes, pero con una cultura similar (países de América Latina).
3ª Etapa (desde 2003 hasta la actualidad)	Consolidación y diversificación: nuevas líneas de producto tanto en mercados existentes como en nuevos mercados. La firma ya está presente en todos los continentes.

**Elaboración propia, a partir de informes aportados por la empresa.*

El proceso de internacionalización de la firma comenzó en 1992. Cuando MANGO contaba con 99 tiendas en España, se abrió la primera tienda en el extranjero. Portugal fue el país elegido para iniciar su expansión internacional, por su proximidad geográfica y cultural, y la franquicia el modo de hacerlo, después llegó Francia y a continuación el resto de Europa y del mundo.

En esta primera etapa, la expansión internacional viene impulsada desde fuera, por la demanda de empresarios de otros mercados que postulaban a ser franquiciados. Durante este periodo se abren un total de 37 franquicias en países como Andorra, Bélgica, Francia, Grecia, Israel, Malta, Portugal y Suiza.

La buena marcha de estos establecimientos y los posteriores, animó a la compañía a iniciar su expansión internacional con tiendas propias.

¹⁸ Enric Casi, ex Director General de MANGO, en una entrevista concedida a *Franquicia, Emprendedores* (2015).

A partir de 1996, MANGO se había percatado de que había aprendido lo suficiente como para salir fuera de España por sí misma. Es en este momento cuando comienza el verdadero proceso de expansión internacional de la marca¹⁹.

Los objetivos iniciales marcados por la dirección de la firma fueron: estar presente en todas las ciudades del mundo, abrir al menos 100 tiendas nuevas al año, y aceptar el reto siempre que encontraran o les ofrecieran un local interesante.

La segunda etapa, iniciada a partir de 1996, se prolonga hasta 2002, y culmina con la apertura de 121 tiendas en el exterior. A partir de este momento, se abre la línea de expansión a través de mercados geográficamente distantes pero culturalmente próximos.

Este es el caso de las aperturas en México, Cuba, Chile, Perú, Brasil, Venezuela y Argentina. En Chile y Brasil, MANGO entra con tiendas propias y con franquicias, mientras que en Argentina entra exclusivamente con tiendas propias.

El año 1999 será un hito para la compañía y un punto de inflexión en su proceso de internacionalización. El proceso de apertura de tiendas propias en el exterior llega a su máximo con la inauguración de 42 establecimientos. En este mismo año, se inaugura la gran tienda de la cadena en París.

Dentro de esta segunda etapa, a partir de 1999, el ritmo de apertura de tiendas propias en el extranjero sufre una disminución temporal hasta el año 2002. En este ejercicio, se cierran establecimientos en Alemania, Andorra, Argentina, Brasil y Reino Unido, hasta completar un total de 6 cierres frente a solo 2 inauguraciones. En 2003, abandonó por completo el mercado argentino, cerrando los 4 establecimientos que aún poseía. Un año más tarde, vende a un franquiciado sus tiendas en Chile; y en 2005, hace lo mismo con las 8 tiendas de Israel.

Fueron unos años de grandes pérdidas económicas para la compañía, a los cuales la firma hizo frente optando por consolidar su posicionamiento en aquellos países en los que abarcaba una amplia cuota de mercado y además se diversificó, creando nuevas líneas de producto, como se ha explicado en epígrafes anteriores, y abriéndose paso a nuevos mercados, llegando así a la tercera etapa de su proceso de internacionalización,

¹⁹ Enric Casi, ex Director General de MANGO, en una entrevista concedida a *Franquicia, Emprendedores* (2015).

en la que la firma está presente en todos los continentes. Se consolida creándose tiendas propias solo en mercados de la zona euro, dólar y yen y franquicias también en estos mercados; y se diversifica geográficamente abriendo solo franquicias en todos aquellos mercados que no se encuentren en las zonas euro, dólar o yen.

Se pueden destacar hechos como la entrada de MANGO a China, Australia y Estados Unidos en 2006, consiguiendo en 2010 estar presente en más de 100 países; el lanzamiento de nuevas líneas de producto, como por ejemplo MANGO Kids; o la expansión del comercio electrónico, alcanzando un total de 76 países.

Desde el año 2008, el grupo dispone de una línea masculina con la marca MANGO Man. En 2013 se lanzaron dos nuevas líneas: MANGO Kids y MANGO Sports&Intimates y en 2014 se lanzó VIOLETA by MANGO con un patrón más amplio y rango de tallas más grandes para mujeres. A principios de 2015 se lanzó la línea de BABY de cero a tres años. Además, MANGO comercializa sus productos a través de MANGO Online y de su red de tiendas MANGO Outlet (red de tiendas en las que se comercializa el exceso de stock que no se ha vendido de otras temporadas o prendas con alguna tara).

Durante el periodo 2015, tuvo una media de aperturas de aproximadamente cuatro puntos de venta por semana, entrando por primera vez en Bolivia.

El volumen de negocio ascendió, para el ejercicio 2016²⁰, a 2.260 millones de euros, de los cuales el 81% corresponde a venta en mercados exteriores. A pesar de ello, MANGO cerró 2016 con pérdidas de casi 61 millones de euros, frente al resultado positivo de 11,8 millones de euros el ejercicio anterior.

Las ventas del grupo se situaron en el último ejercicio en un 2,9% menos que en 2015. Estos datos están recogidos en la siguiente tabla.

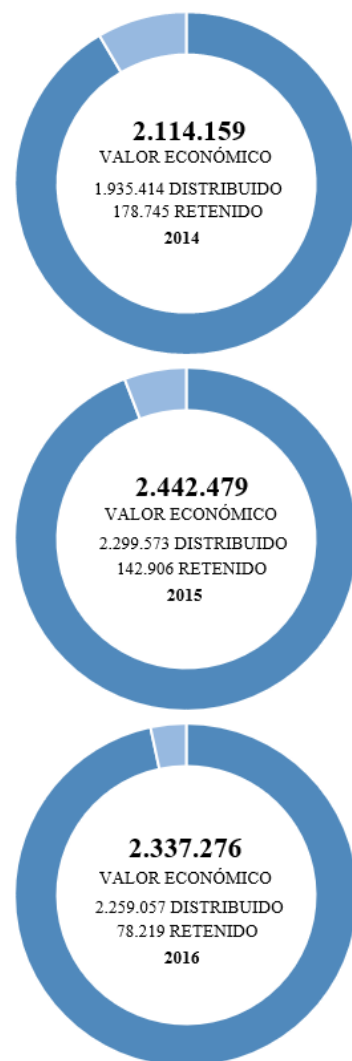
²⁰ Último año disponible en el momento de realizar este documento.

Tabla 2: Datos económicos del Grupo MANGO.

Los datos que se exponen a continuación proceden de los estados financieros consolidados y de otros registros contables y de gestión del grupo. Todos los importes, salvo indicación de lo contrario, se expresan en miles de euros.

RESULTADOS	2014	2015	2016
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	2.017.131	2.327.045	2.260.751
EBITDA	223.255	170.662	77.304
BENEFICIO NETO	77.876	11.874	(60.940)

BALANCE	2014	2015	2016
FONDOS PROPIOS	754.814	749.232	706.512
TOTAL BALANCE	2.367.198	2.273.090	2.214.760
PORCENTAJE DE FONDOS PROPIOS SOBRE TOTAL BALANCE	31.88%	32.96%	31.9%



**Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de MANGO, 2016.*

Los planes de expansión internacional de la firma para los próximos 10 años incluyen el objetivo de duplicar el número actual de tiendas y el ritmo de aperturas, fijando el nuevo objetivo en 200 nuevas tiendas al año.

La expansión seguirá centrándose fundamentalmente en Europa, Japón, China y Estados Unidos, reforzando su presencia notablemente en mercados como Europa del Este y resto de Asia, y consolidando su posición en cada país.

3.2. MÉTODOS DE ENTRADA A MERCADOS INTERNACIONALES²¹

Cuando una empresa decide dar el salto a la internacionalización, son muchos los factores que debe tener en cuenta y constituye una de las decisiones más trascendentes dentro del marketing internacional. Habitualmente, las empresas adoptan diferentes formas de entrada en función de la particularidad de los mercados.

En nuestro caso de estudio, la compañía emplea dos métodos de entrada a los mercados nacionales e internacionales. Estas dos vías son las tiendas propias, que se consolidan principalmente en mercados estables (sin abandonar la apertura de franquicias en estos mercados), y las franquicias, caracterizándose por la diversificación de mercados. En esta segunda vía, el objetivo está más centrado en el hecho de estar presente en el mayor número de países, que en el volumen de tiendas por país.

El 31 de diciembre de 2015, MANGO estaba presente en 109 países a través de 2.130 puntos de venta, de los cuales 895 (42%) eran propios y 1.235 (58%) franquiciados.

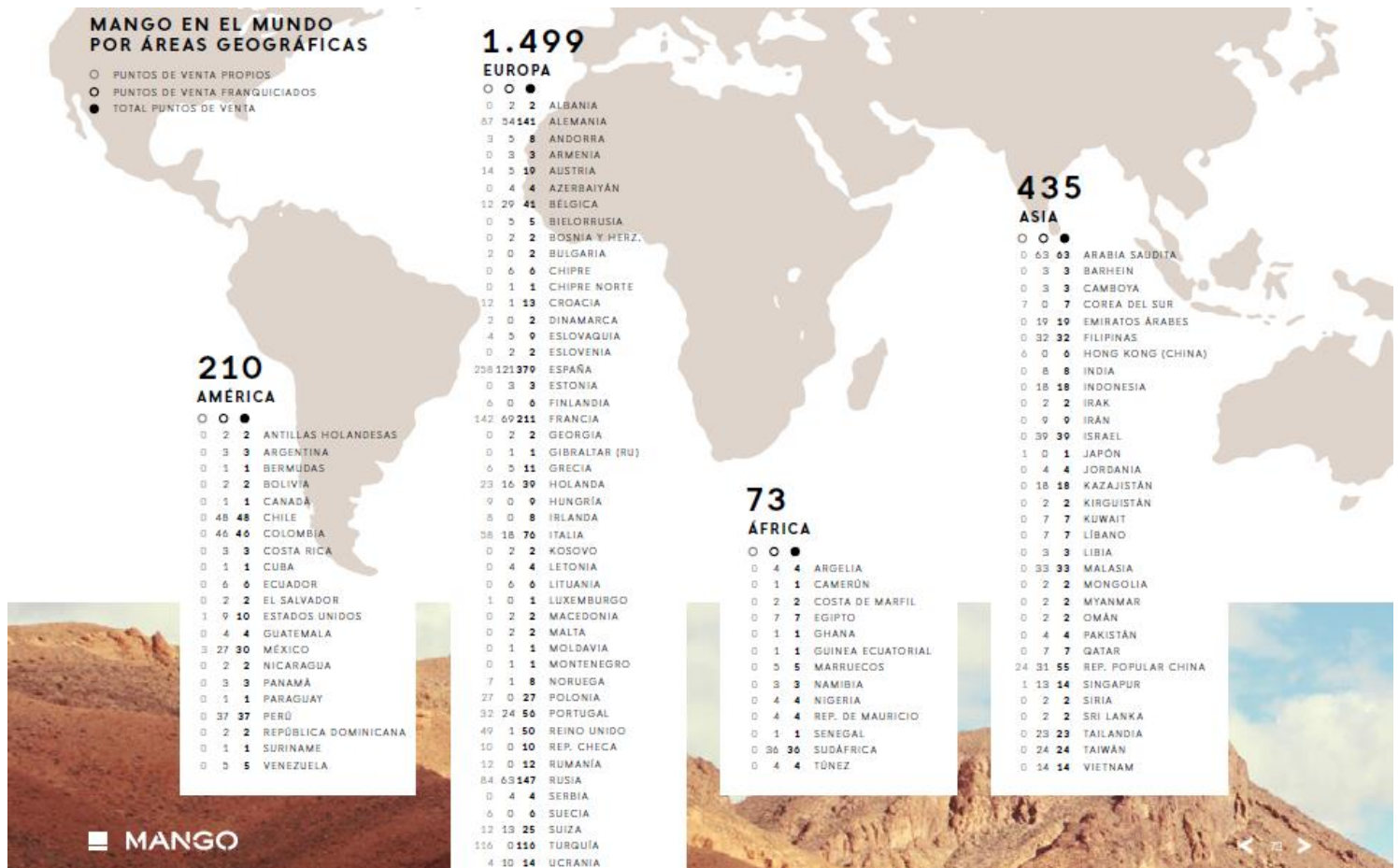
La expansión del grupo MANGO ha continuado durante el ejercicio 2016, estando ya presente en 110 países y un total de 2.217 puntos de venta, cuya superficie total es de 798.299 m²; el 45% corresponde a puntos de venta propios y el 55% a franquicias, aproximadamente.

La estructura de los puntos de venta a nivel mundial es la siguiente:

- 79% de ventas en mercados internacionales.
- 2.217 puntos de venta, de los cuales 1.050 son puntos de venta propios y 1.167 son puntos de venta franquiciados, repartidos de la siguiente forma: Europa con 1.499, Asia con 435, América con 210 y África con 73.

²¹ Información extraída del material aportado por Mango (2016).

Gráfico 3: Puntos de venta de MANGO (franquicia y tienda propia) por áreas geográficas.



*Fuente: Memorias Anuales de MANGO, 2016.

La mayor parte de las tiendas MANGO trabajan con el sistema de franquicias, lo que ha permitido un crecimiento más rápido. Pero los franquiciados deben localizar un local en ciudades de como mínimo 80.000 habitantes e invertir alrededor de medio millón de euros.

Sin embargo, en el caso de España, la compañía ha decidido romper con su política de crecimiento tradicional y dar más importancia a las tiendas propias frente a las franquicias, donde hay un total de 326 tiendas MANGO, 113 son franquicias y 213 tiendas propias.

Para la expansión de la empresa en España, no se ha llevado a cabo la misma estrategia de crecimiento que para el resto de los países del mundo. Nuestro país es el único en donde MANGO realiza una mayor inversión en tiendas propias que en franquicias.

Los dos métodos de entrada anteriormente expuestos tienen características singulares que hacen elegir entre una u otra vía a la hora de acceder a un mercado. Para MANGO, los aspectos a tener en cuenta han sido los que se comentan a continuación.

3.2.1. Tienda propia

La tienda propia ayuda a adquirir el know how²² que permite a la empresa ser un buen franquiciador, ayuda a tener contacto con el mercado. Al disponer de tiendas propias, una empresa sabe a ciencia cierta lo que se vende y lo que hay que hacer y a partir de estos puntos de venta, se les marca el ritmo a las franquicias. El know how que se crea con las tiendas propias se vende al franquiciado²³. MANGO posee todo el control sobre este tipo de exportación directa, puesto que es la firma la que vende directamente el producto al cliente final sin pasar por intermediarios.

Las tiendas propias son más grandes en superficie que las franquicias. La tienda propia suele ser utilizada para la apertura de establecimientos en las ciudades más importantes. En cambio, en las ciudades secundarias se suele abrir franquicia. Una excepción a la regla de inversión que sigue en la actualidad la compañía es el caso de Turquía, cuya fórmula de penetración en los mercados es la tienda propia, debido a los vínculos históricos que unen a la familia Andic con este país.

La entrada con tiendas propias exige un esfuerzo inversor importante y puede conllevar un elevado riesgo. En relación a las tiendas propias en otros países, cabe decir que en MANGO, los encargados-gerentes de las tiendas propias en el exterior, salvo excepciones, son originarios del país de destino, lo que le proporciona a la empresa conocimiento sobre el mercado en el que operan, adoptando así un enfoque de recursos humanos policéntrico²⁴. Circunstancialmente, se envía a una persona no originaria de ese país, bien cuando el país presenta una elevada complejidad, bien cuando no se encuentra a la persona adecuada. Esto es importante a la hora de estudiar la entrada a un país a través de esta vía puesto que el desconocimiento del mercado exterior o la integración de culturas corporativas diferentes pueden suponer un riesgo.

²² Know how o ‘saber hacer’: conjunto intangible de experiencias, conocimientos y tecnologías que posee una organización en cuanto a la realización de sus actividades.

²³ Enric Casí, ex Director General de MANGO, en una entrevista concedida a *Franquicia, Emprendedores* (2015).

²⁴ Este enfoque consiste en que cada país se trata como una entidad independiente, en la que algunas decisiones se toman localmente.

Algunas de las ventajas que supone para MANGO entrar a un mercado exterior a través de una tienda propia son el mayor control que posee sobre las habilidades tecnológicas y las operaciones, evitando una dirección compartida; además del poder de coordinación de una estrategia global con todas las tiendas propias, y el aprovechamiento de ventajas en costes, recursos y capacidades²⁵.

Un tipo de tienda propia con la que MANGO cuenta en su estrategia de internacionalización es la denominada tienda ‘flagship’ o ‘buque insignia’.

Estas tiendas cuentan con mayor tamaño de lo habitual y son utilizadas como bandera o embajadora de la marca en el país correspondiente. Se incluyen dentro del concepto de megastores o macrotiendas. Podemos decir que este tipo de tienda propia permite a la firma darse a conocer: es como el escaparate de la marca y ayuda también a las personas o empresas franquiciadas. Se suele entrar con tiendas flagship en aquellos países donde la cadena desea registrar un importante crecimiento, como así ha hecho MANGO en España, Francia, Portugal o Estados Unidos, países en los que la firma tiene una cuota de mercado más elevada y consolidada. Este concepto de tienda propia consiste en concentrar menos tiendas, más grandes y relevantes y en las ciudades clave, por lo que podemos afirmar que MANGO se centra más en una estrategia de ciudad que en una estrategia de país²⁶. Uno de los últimos flagship que MANGO ha abierto fue el de Nueva York en noviembre del pasado año.

En los últimos años, la compañía ha ido puliendo su estrategia de tiendas de grandes superficies, lo que el grupo denomina megastores o macrotiendas, que se puso en marcha en 2013, coincidiendo con el giro de la cadena hacia el ‘fast fashion’.

Esta nueva estrategia tiene como objetivo reconducir la evolución de la empresa, que en los últimos años ha visto encoger su resultado neto.

Estos establecimientos tienen una superficie de entre 800 m² y 3.000 m² e integran todas o gran parte de las líneas del grupo. En 2016, la empresa invirtió 162 millones de euros en aperturas y puso en marcha 27 nuevas macrotiendas, con lo que su parque de este tipo de establecimientos asciende a 191 puntos de venta.

²⁵ Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015): *La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*.

²⁶ Daniel López, Vicepresidente de Mango, entrevista concedida a Moda.es (2017): *Mango sigue a Inditex y se arma de ‘flagships’ en las ‘key cities’*.

Este tipo de tiendas se ubican en enclaves estratégicos de las grandes ciudades como Nueva York, París, Madrid o Barcelona, apostando por locales situados en las calles más importantes y transitadas.

Con las megatiendas, MANGO ha dado un giro notable a la imagen de las tiendas con el objetivo de que la experiencia de la compra sea aún más gratificante: tiendas muy amplias y luminosas, para que se pueda apreciar mejor las colecciones, escoger y probar más fácilmente. La mayor disposición de espacio permite exponer la totalidad de las colecciones ofertadas en cada una de las tiendas, mejorando considerablemente la experiencia del cliente. Existe además un control exhaustivo de calidad en toda la cadena de producción, asegurando un adecuado rendimiento y respuesta de las prendas y complementos en cada situación.

En 2017, la compañía desembolsó 23 millones de euros en la apertura de 16 macrotiendas, con lo que ya suma 207 tiendas con este formato que ocupan el 30% de la superficie de la empresa.

3.2.2. Franquicia

La franquicia es una forma particular de licencia de los derechos de propiedad. Las marcas, los nombres de marca, copyrights, diseños, patentes y el know-how pueden ser incluidos en el paquete en diferentes pesos y formas para ser licenciados.

La franquicia es una forma de marketing y distribución en la que el franquiciador concede al franquiciado el derecho a desarrollar la actividad empresarial en una forma prescrita durante un determinado periodo de tiempo, en un lugar específico.

En todo caso, la franquicia constituye una forma de alianza entre empresas. Las alianzas celebradas entre empresas con el objetivo de competir en mercados internacionales suelen basarse en un intercambio de un conjunto de activos²⁷.

La posesión de conocimiento sobre un producto-mercado constituye en sí mismo un activo. El acceso a mercados y canales de distribución son activos poseídos por algunas empresas y comprados por otras.

²⁷ Canals, J. (1999): *La Internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*.

Ambas empresas inmersas en la alianza poseen habilidades complementarias que, en el caso de la franquicia, dicha complementariedad se da en el acceso a mercados y la distribución, así como en los recursos de dirección y gestión.

El sistema de franquicia se lleva a cabo en países donde las características culturales y administrativas son distintas a las nuestras y, por este motivo, es más adecuado que la gestión se realice por personas del propio país.

Asimismo, este sistema de gestión se aplica también en los casos en que se aporta una buena localización y cuando las características del mercado local lo hacen más apropiado, incluso en países donde existen tiendas propias.

En el caso de MANGO, esta es la forma de entrada en mercados exteriores que impulsó su fuerte y rápido crecimiento, desde la primera etapa, y la más extendida a día de hoy a nivel mundial por la compañía, a excepción del ya comentado caso de España.

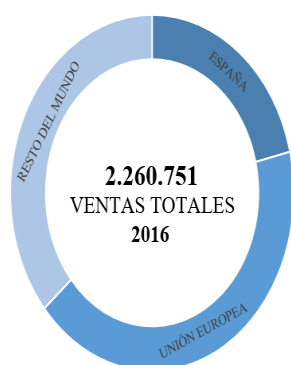
En MANGO, el sistema de franquicia se lleva a cabo en países donde las características culturales y administrativas son distintas a las de la firma y, por ese motivo, es más adecuado que la gestión se realice por personas del propio país. Asimismo, este sistema de gestión se aplica también en los casos en que se aporta una buena localización y cuando las características del mercado lo hacen más apropiado²⁸.

A este respecto, un ejemplo claro es el de países como Rusia, donde resulta complicado manejarse puesto que abunda la economía informal, o Arabia Saudí, donde es mejor que un empresario local se haga cargo ya que conoce la idiosincrasia del país mejor que un empresario extranjero. En este sentido, la franquicia es un plus, añade valor porque son países culturalmente muy distantes y ayuda a compensar la falta de conocimiento del mercado y a mitigar la distancia cultural.

En la siguiente tabla se puede ver una comparativa de todos estos datos en términos de cifras económicas en 2014, 2015 y 2016. En ella se recoge el volumen de ventas, dependiendo del método de entrada, franquicia o tienda propia, así como las ventas por áreas geográficas, consecuencia de estas vías de acceso a mercados.

²⁸ Europa Press (2014): *Inditex, Mango y Grupo Cortefiel, los grandes abanderados de las franquicias españolas en el exterior*.

Tabla 3: Volumen de ventas por tipo de negocio y por áreas geográficas, expresado en miles de euros.



VENTAS POR TIPO DE NEGOCIO	2014	2015	2016
VENTAS EN PUNTOS DE VENTA PROPIOS	1.438.647	1.693.992	1.668.157
VENTAS A FRANQUICIAS	578.484	633.052	592.594
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	2.017.131	2.327.045	2.260.751

VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS	2014	2015	2016
ESPAÑA	375.716	454.796	481.427
UNIÓN EUROPEA	843.924	972.136	959.803
RESTO DEL MUNDO	797.489	900.111	819.520
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	2.017.131	2.327.045	2.260.751

GASTOS DE PERSONAL	2014	2015	2016
SUELDOS	304.649	343.077	333.611
SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS GASTOS SOCIALES	72.162	81.160	80.074
TOTAL	376.811	424.238	413.685

DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL	2014	2015	2016
ESPAÑA	169.338	183.320	184.618
UNIÓN EUROPEA	141.277	170.225	168.371
RESTO DEL MUNDO	66.197	70.691	60.695
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	376.811	424.238	413.685

**Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de MANGO, 2016.*

3.3. PRESENCIA POR ÁREAS GEOGRÁFICAS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS²⁹

3.3.1. Europa

Europa es el continente donde la firma se encuentra mejor posicionada, debido entre otros factores, a la proximidad de culturas, gustos por la moda y menor presencia de trabas políticas y legales. MANGO factura en este mercado aproximadamente un 70%, correspondiendo un 30% a España y el 40% restante al resto de Europa. En Europa, la velocidad de expansión es rápida y los objetivos de crecimiento se han establecido a corto plazo.

En Europa, predomina de forma generalizada como método de entrada a los mercados europeos la tienda propia, tal y como podíamos observar en el gráfico 3 (1006 tiendas propias frente a 493 franquicias). Como ejemplo, en España la firma ha optado por desviarse hacia la tienda propia como principal vía de crecimiento, ya que es un mercado estable y consolidado en el que posee un control total sobre el negocio y sobre las capacidades tecnológicas. Otro caso de penetración en mercados con tienda propia es Turquía, debido al vínculo familiar de la empresa con este país.

²⁹ Información extraída del material aportado por Mango (2016).

Este método de entrada es escogido en Europa debido a la proximidad geográfica y, en menor medida, cultural, lo que permite un mejor conocimiento del mercado puesto que, además, los gerentes de las tiendas propias suelen ser personas originarias del país de destino.

Europa es el escaparate de la firma, y es aquí donde las tiendas propias tienen un mayor peso, en formato ‘flagship’ y ‘megastore’.

MANGO está presente casi en la totalidad de países de Europa. La mayor parte de la expansión internacional de la compañía se ubica en mercados como Suiza, Francia, Reino Unido, Alemania y Europa del Este. Su mayor potencial de crecimiento se centra en la Comunidad Europea.

Como se puede extraer de diversos análisis e indicadores económicos empleados por MANGO, España es ya un mercado muy maduro y la estrategia de internacionalización en Europa se basa en consolidarse y expandirse en países como Alemania, Reino Unido o Italia, donde la cadena aún tiene cuotas de mercado bajas, en torno al 15 y 20%.

Por ello, el objetivo para estos mercados es alcanzar unos 300 establecimientos en cada uno de ellos. Según la compañía, la experiencia en España demuestra que esto es posible.

Por otro lado, los países de Europa del Este se encuentran en un fuerte crecimiento, debido a la incorporación de muchos de ellos a la Unión Europea, lo que permite establecer planes de expansión y consolidación a medio plazo. Es en esta región europea, junto con Rusia, donde la firma hace mayores adaptaciones del producto a las características climatológicas.

Esta región se ha visto inmersa en un gran dinamismo dentro de la actividad de la compañía, llegando a registrar incrementos de facturación de hasta un 60% en los últimos 15 años.

- El caso de Rusia

Rusia es uno de los países en donde mejor funciona la marca. En este país, la compañía registró un crecimiento espectacular, con la apertura de 28 establecimientos en el periodo 1999-2005, tendencia que continua en la actualidad, a través tanto de tiendas propias como de franquicias.

Según la compañía, las claves del éxito en este país han sido crear moda y ofrecer alternativas que se adapten a las características y demandas propias de la mujer rusa, adecuándolas al clima de la región, sin perder el estilo que identifica a MANGO.

Uno de los mayores retos de MANGO en esta zona, fue la apertura de su primera tienda en la región de Siberia en 2005. Esta apertura supuso un gran reto para la firma ya que se trata de un mercado nuevo y desconocido, con nuevas costumbres y tendencias, donde están presentes pocas marcas extranjeras.

3.3.2. América

En el continente americano, el método de entrada predominante es la franquicia, contando con casi la totalidad de establecimientos que la firma tiene allí. Solo existe una tienda propia en Estados Unidos (la tienda flagship de Nueva York) y 3 en México.

- América Latina

A pesar de que el continente americano fue uno de los primeros mercados que abordó la compañía en los inicios de su internacionalización, el nivel de facturación global de esta región es todavía bajo. Los países en los que la empresa cuenta con un mayor número de franquicias, sin presencia de tiendas propias, son: Chile, Colombia y Perú.

Se trata de un mercado con un gran potencial, pero que cuenta con escasos puntos de venta en la actualidad, además de los cierres de muchas de las tiendas. Debido a su ubicación en el hemisferio sur, las colecciones llegan con un retraso de 6 meses, puesto que las temporadas están cambiadas con respecto al hemisferio norte.

Aparte de este inconveniente, se suma el hecho de que no haya una masa crítica suficiente de países como para fabricar colecciones específicas para esa región: Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil y Perú. Como consecuencia de estos factores, no se espera una expansión internacional de la magnitud de otras áreas. Es decir, la velocidad de expansión será lenta y a largo plazo.

Además, los productos tienen un posicionamiento alto puesto que el precio es más elevado en esta región de América debido a su baja demanda y escasa localización de puntos de venta.

- América del Norte

MANGO ha tenido su crecimiento más acelerado en este mercado, llegando a más de 200 establecimientos.

A pesar de que en Estados Unidos, su mayor mercado mundial incluso por encima de España, cerró 77 tiendas (la mayoría franquicias), la compañía cuenta con un plan de expansión a medio plazo, consistente en abrir 200 establecimientos en 10 años. Canadá cuenta con un único punto de venta y México con 30.

En esta región, el plan de expansión diseñado en 2005 consistió en empezar por Canadá para posteriormente extenderse a Estados Unidos, puesto que Canadá es lo más parecido a Europa para los americanos y para MANGO es lo más similar a América. Canadá es un mercado muy similar a Europa. Por otro lado, es un mercado como el de Estados Unidos pero más pequeño en población, por lo que es un buen banco de pruebas antes de abordar de lleno el mercado de Estados Unidos.

La mayor desventaja de este mercado son las restricciones aduaneras y el hecho de tardar en abordar este mercado fue la imposición de cuotas a la importación para los textiles procedentes de China, lo que complicaba el proceso de producción de la cadena. Con la entrada de China en la OMC en 2005, la compañía tomó la decisión de expandirse al mercado estadounidense.

La velocidad de expansión en esta región está siendo rápida y ha tenido un crecimiento superior al de Europa en los últimos 10 años, a pesar de ser un mercado muy maduro, con presencia de grandes grupos textiles y un nivel de competencia elevada.

Tanto en Europa como en América del Norte, el producto es percibido como un producto de posicionamiento medio, acorde con el poder adquisitivo de la población.

3.3.3. Asia

MANGO fue la primera empresa textil española en establecerse en el mercado asiático, con la apertura del primer punto de venta en Taiwán en 1995. Asia genera el 10% de la facturación total de la compañía. El objetivo para este mercado es que alcance un peso del 25% sobre la facturación total.

La expansión de la compañía en el continente asiático ha sido muy rápida, cuenta con más de 400 tiendas, de las cuales el 90% están constituidas como franquicia.

Este método de entrada es más apropiado en esta región puesto que Asia tiene unas características culturales y administrativas muy diferentes. Sin embargo, se ha registrado un cierre importante de tiendas en esta región, 30 en los últimos 2 años, consecuencia principalmente de la reorganización del negocio en China.

En la actualidad, MANGO tiene presencia en casi todos los países del continente asiático. La mayor parte de las aperturas se han concentrado en países como China, Taiwán, Corea, Japón, Filipinas, Arabia Saudí e Israel, considerados por la compañía como países de mayor valor estratégico y de mayor potencial de crecimiento en el continente.

El posicionamiento de la marca en el mercado asiático es de una marca de gama media-alta, asociándose su origen de forma muy arraigada a Europa.

- China

MANGO entró en China en el año 2002 y ha registrado un crecimiento muy favorable en la zona hasta contar con 55 tiendas en la actualidad. Aunque, como en el resto de Asia, también se ha visto afectada por el cierre de establecimientos, sobretodo de tiendas propias.

China genera el 4% del total de ventas de la compañía. Se trata de uno de los mercados en donde MANGO espera seguir desarrollando un ambicioso plan de expansión a corto plazo con altas tasas de crecimiento.

- Japón

La cadena trazó un proyecto de expansión para el mercado nipón. En 2003, MANGO firmó una alianza con Mitsui, uno de los grandes grupos empresariales más relevantes de Japón, para su expansión en este mercado. Esta alianza contemplaba la apertura de entre 6 y 8 establecimientos por año, pero esta progresión no se ha cumplido.

Uno de los motivos es que Japón es un mercado que la empresa no ha sabido entender, ya que se trata de un mercado muy difícil, con una cultura muy diferente y una moda muy puntera.

- Oriente Medio

Si se incluyen los países de Oriente Medio, la facturación del continente asiático alcanza casi el 24% de la facturación global del grupo.

La compañía cuenta con una fuerte presencia en la región, donde suma 160 establecimientos en países de alto crecimiento como Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos, Jordania, Irán, Israel o Qatar. El plan de expansión diseñado para esta región a corto plazo consiste en abrir hasta 20 establecimientos en los próximos 6 meses, con el objetivo de ganar presencia en este conjunto de países.

En 2006, tras un cambio en la legislación de Siria, MANGO abrió su primera tienda en la ciudad de Damasco, que ha empezado a permitir la importación de prendas de vestir.

En este territorio, MANGO aterrizó hace 10 años y, en la actualidad, opera en 14 países. En 2016, la empresa generó en esta región el 7% de su cifra de negocio. El año pasado, la compañía reforzó su presencia en este mercado con el lanzamiento de una plataforma específica de e-commerce.

- Asia Central

Asia Central es una región con un alto potencial para la compañía. Se trata de mercados vírgenes, en donde casi no hay competencia, por lo que resulta más fácil entrar. No obstante, dadas las condiciones de estos mercados, la estrategia de expansión para los mismos es de medio plazo.

3.3.4. África

África es el continente en el que la firma tiene menor presencia, generando apenas un 1% de la facturación global. En la actualidad, la compañía está presente en Sudáfrica, Argelia, Egipto, Libia, Marruecos y Túnez, entre otros, a través del sistema de franquicias. No hay ningún punto de venta propio en esta región.

A pesar de presentar una baja cuota relativa sobre la facturación exterior de la compañía y de registrar una baja tasa de crecimiento, al igual que ocurría con América Latina, África es considerada por la compañía como un mercado con un potencial de crecimiento de medio y largo plazo.

Así, cabe destacar la apertura en 2012 de 28 establecimientos en Sudáfrica, región africana donde MANGO cuenta con un mayor número de tiendas: 36 en la actualidad. Son grandes superficies que se unen a las de Botswana, Namibia y Swazilandia. También tuvo lugar la apertura de nuevos establecimientos en Ghana y Guinea Ecuatorial en 2014 y una nueva megatienda en Burkina Faso en 2017.

Entre los factores que dificultan la expansión de la firma en este continente, se encuentran los problemas relacionados con la colección, por encontrarse en el hemisferio sur, los patrones y la situación económica, especialmente, en el África subsahariana, donde la cadena no tiene presencia. Por lo que cabe esperar que el producto tenga un posicionamiento alto en esta región.

4. CONCLUSIÓN Y REFLEXIÓN

Habiendo analizado en profundidad las estrategias de internacionalización de MANGO, podemos detallar aquellos aspectos que han influido de manera positiva en el crecimiento y expansión de la compañía. Entre ellos, destacan los siguientes:

- La diversificación geográfica por regiones (sobre todo en Europa, Asia y América) y la clara identificación de sus variables de retailing mix (producto diferenciado de calidad media-alta y percepción de exclusividad por parte del cliente; precios asequibles; puntos de venta situados estratégicamente en las ciudades más importantes y transitadas; y promoción de la marca que ha permitido asociar su nombre a un reconocimiento de prestigio internacional).
- En cierta medida, su expansión internacional y su crecimiento ha sido posible gracias a su estrategia de mercado (en algunas de sus políticas), bajo el denominado marco conceptual de la glocalización: "Piensa globalmente, actúa localmente".

La estrategia de negocio de MANGO busca la diferenciación, basada en el diseño propio y la marca, con un equilibrio entre la adaptación de los mercados locales (a través de colecciones especiales y diferentes denominaciones de marcas) y la optimización de los procesos logísticos. La imagen de la marca es fuerte, internacional, unificada y bien definida y se ve reforzada por sus propios puntos de venta. Para la ubicación de los distintos puntos de venta, el éxito de la firma radica en dividir el mundo en calles, no en países. Y su mirada se detiene en las vías de primer orden. Esta condición es irrenunciable, hasta el punto que si la marca no encuentra el emplazamiento óptimo, no entra en el mercado. Cada tienda es diseñada para ser única y distinta, con personalidad propia, compartiendo un mismo 'look' y reflejando el estilo de la marca. Los diseños se basan en la elegancia y la amplitud de espacios.

- Tiene un sistema logístico integrado, basado en la información, velocidad y tecnología propia, subcontratando la totalidad de su producción a más de 600 proveedores, siendo un proceso largo y estudiado el de selección de estos. La previsión de sus ventas sirve para que las prendas estén disponibles en los puntos de venta en los tiempos establecidos.

Las tiendas comunican a diario las ventas realizadas, información con la que se determina la ropa que se debe reponer. Por la noche se preparan los pedidos y, por la mañana, salen a su destino. Esta es la operativa seguida en Europa, mientras que al resto de mercados se envía dos veces por semana.

- Su sistema de información, sus plataformas digitales y su amplia red de tiendas, con una alta flexibilidad de adaptación a las necesidades del mercado.

MANGO cerró 2016 con un incremento de ventas online del 25,6%, representando el 13% del total de la facturación del Grupo. El portal e-commerce recibió un total de 397 millones de visitas (54 millones más que el año anterior con un incremento del 15,7%) y un total de 150 millones de usuarios únicos (un 12,5% más), a través de los cuales se puede realizar cualquier consulta en 18 idiomas. La firma de moda está presente a través de internet en más de 80 países y prevé abrir nuevos mercados en 2018³⁰.

- La empresa destina una gran cantidad de presupuesto a publicidad y marketing, alrededor del 4% de las ventas se invierte en esto: paneles y carteles publicitarios de grandes dimensiones, catálogos en revistas, publicidad de sus tiendas, publicidad televisiva y actualmente una herramienta muy eficaz es el uso de las nuevas tecnologías (internet, redes sociales) y desfiles que presentan sus colecciones. Asimismo, MANGO cuenta con gente local que conoce el país para que les asesore sobre qué compañía publicitaria es mejor para cada mercado. Las campañas de la temporada de 2016 fueron protagonizadas por influyentes figuras del mundo de la moda, colaborando en ellas prestigiosos fotógrafos y modelos de renombre en las pasarelas, lo que ha puesto en relieve la misión de MANGO por continuar en el liderazgo de la moda High Street, consiguiendo un alcance masivo en todas las plataformas de comunicación. Proyectos digitales como Journeys, aperturas de tiendas de situación estratégica como la de Canuda

³⁰ Información extraída del material aportado por Mango (2016).

(Barcelona) o la innovación aplicada en procesos de venta han sido decisivos en este cambio de rumbo.

- La compañía comparte unos valores, tanto personales como profesionales, bien afianzados, en los que las personas son el centro y cuenta con equipos motivados y de espíritu emprendedor, con formación continua. Estos valores están asociados a una ética empresarial y ambiental muy arraigada y una mentalidad sólida, abierta y flexible. Además, cuenta con un equipo multicultural, con empleados de más de 40 nacionalidades distintas, que permite aportar diferentes nociones y percepciones de la moda en mujeres, hombres y niños, provenientes de diferentes áreas geográficas.
- El control de calidad seguido por MANGO sigue el patrón alemán de calidad, que es el de mayores exigencias. Hay un listado de 70 productos que no pueden usarse y se garantiza que no están en las prendas. Se lleva principalmente un control químico de la tela³¹.
- En lo que respecta a los mecanismos de entrada a mercados internacionales, en MANGO predomina de forma generalizada el sistema de franquicias, puesto que su objetivo principal es estar presente en el mayor número de países, más que en el volumen de tiendas por país. Como la compañía se ha expandido hacia países con características culturales y administrativas diferentes a las propias, este método de entrada le aporta ventajas en cuanto a un mayor conocimiento de la demanda del mercado local y del entramado legal, puesto que las gestiones son realizadas por personas originarias del país de la franquicia.

Por tanto, es de esperar que Europa sea la región donde MANGO está mejor posicionada y donde hay mayor número de puntos de venta. Sin embargo, su nivel de crecimiento a escala internacional no es homogéneo y conforme inicia su internacionalización hacia países más alejados geográfica y culturalmente, más lenta es su expansión, llegando incluso a cerrar puntos de venta por el bajo éxito de la misma. Por lo que debería plantearse a medio plazo reformular sus estrategias y focalizar de forma más eficiente su nivel de adaptación a los mercados locales.

³¹ Información extraída de las Memorias Anuales de MANGO (2016).

Otro de los problemas a los que se ha enfrentado la compañía desde sus inicios es la inestabilidad de algunas monedas en países en los que se establecía y las diferencias en cuanto a religión y cultura existentes, pero observando su volumen de negocio, se puede decir que la decisión de internacionalizarse fue correcta.

Sin embargo, sus beneficios se han visto reducidos de forma notable en estos últimos años debido a un cambio en los hábitos de compra y a la aparición de nuevos competidores. De esta manera, la principal amenaza para MANGO la constituye la competencia actual que se rige por el factor precio, destacando el gigante Inditex como competidor principal y las cadenas low-cost PRIMARK y H&M como competidores potenciales.

Como bien afirma en su misión la propia empresa, su principal ventaja ha sido siempre la calidad y el diseño de sus prendas. Sin embargo, una de las pautas fundamentales para competir es adaptarse a los cambios que se producen en el mercado y el valor del precio es uno de ellos. Este proceso de adaptación a los cambios producidos requeriría de una modificación en su estrategia de negocio.

En primer lugar, MANGO debe hacer frente al descenso de los precios, que es la desventaja competitiva que más le ha afectado en los últimos años. Por otra parte, debe seguir aprovechando su ventaja principal que es la calidad. Por tanto, debe seguir invirtiendo en su proceso productivo para, sin dejar de ofrecer valor a sus clientes, ser cada día más eficientes y que el ahorro en costes se vea reflejado en los márgenes.

Asimismo, podría resultar idóneo que MANGO añadiera una nueva línea low-cost como nuevo modelo de negocio, rompiendo con su imagen y trayectoria tradicional. Esto captaría la atención de nuevo clientes, que apenas prestan atención a las tiendas de la firma por la fama de sus precios; y los clientes actuales, que dan mayor importancia a la calidad, no verían que su marca de confianza hubiese modificado sus prendas. Aunque requeriría de una mayor inversión en infraestructura y marketing, podría seguir con su sistema logístico actual y aprovechar sus conocimientos y contactos profesionales, lo que facilitaría la entrada en el mercado textil de la nueva línea.

5. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES WEB

- ANGLÉS, M. (2012). *Mango, la cadena de moda con presencia en más países. Expansión: Madrid*. Disponible en: www.expansion.com.
- ARTEAGA ORTIZ, J. (2013). *Manual de internacionalización*. ICEX: Madrid.
- ARTEAGA ORTIZ, J. (2013). *Revista INNOVAR. Mango: ¿un caso de glocalización? Análisis de su estrategia y política de marketing-mix internacional*.
- CANALS, J. (1999): *La Internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.
- CARBONELL, X. (2011). *El proceso de crecimiento e internacionalización de Mango. Seminario sobre Innovación, patentes e internacionalización de la empresa*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- CARRATALÁ, C. (2017). *El pricing: Cómo implementar una estrategia de precios en tu empresa*. Disponible en: <http://increnta.com/es/blog/estrategia-de-pricing-perfecta/>
- CERVINO, J. (2006). *Marketing Internacional: Nuevas Perspectivas para un Mercado Globalizado*. Madrid: Pirámide.
- CESCE (2015). *Informe sectorial de la economía española, Sector textil*. Disponible en: <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2015/sectores/sector8/pdf/08-TEXTIL.pdf>
- CUBILLO, J. (2008). *Internacionalización de MANGO/MNG*. Esic Business & Marketing School. Disponible en: www.icex.es, España, Exportación e Inversiones.
- EAE Business School (2015). *El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España*. Disponible en: <http://www.finanzas.com/archivos/201510/el-sector-textil-y-el-gasto-en-prendas-de-vestir-2015.pdf>
- *El Confidencial* (2017). *Mango cambia de piel y sigue los pasos de Zara para sobrevivir a internet*. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-03-24/mango-tienda-serrano-preciados-flagship-estrategia-600-millones_1353826/
- *El País* (2015): *Mango se repliega en América del Norte y crece en España*. Disponible en: https://elpais.com/economia/2015/08/21/actualidad/1440182974_844482.html

- Europa Press (2014): Inditex, Mango y Grupo Cortefiel, los grandes abanderados de las franquicias españolas en el exterior. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-inditex-mango-grupo-cortefiel-grandes-abanderados-franquicias-espanolas-exterior-20141009133253.html>
- Europa Press (2016). Mango prevé quintuplicar sus tiendas en China. Madrid: Cinco días.
- Expansión (2017): Mango registró en 2016 las primeras pérdidas de su historia. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/08/11/598db30ee5fdeae5c768b45a1.html>
- Franquicias, Emprendedores (2015). Las claves de éxito de Mango. Entrevista al ex Director General de MANGO, Enric Casi. Disponible en: <http://franquicias.emprendedores.es/guias-practicas/las-claves-de-exito-de-mango>.
- FREEMAN, R. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach.
- GUERRAS, L.A. Y NAVAS, J.E. (2015): La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones, Thomson Civitas, Madrid, 5ª edición.
- ICEX. (2012). La internacionalización de las empresas de moda, un fenómeno en alza. Disponible en: www.icex.es.
- Inversión & Finanzas (2016). “Inditex (Zara), Primark, H&M y Mango copan el 25% del mercado de moda en España”. [Sitio web] Disponible en: <http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20160112/inditex-zara-primark-mango-3326140.html>.
- Mango Press Room : <https://press.mango.com>
- Material aportado por MANGO, año 2016.
- MEMORIAS ANUALES DE MANGO, año 2016.
- Modaes.es (2016): Mango refuerza su presencia en Oriente Medio y Asia con la apertura de nuevas tiendas. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/mango-refuerza-su-presencia-en-orient-medio-y-asia-con-la-apertura-de-cuatro-nuevas-tiendas.html>

- *Modaes.es (2017): Mango pierde fuerza internacional: el grupo encoge su red en los mercados 'top' del retail. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/mango-pierde-fuerza-internacional-el-grupo-encoge-su-red-en-los-mercados-top-del-retail.html>*
- *Modaes.es (2017): Mango sigue a Inditex y se arma de 'flagships' en las 'key cities'. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/mango-sigue-a-inditex-y-se-arma-de-flagships-en-las-key-cities.html>*
- *PLANELLAS, M. y SVEJENOVA, S. (2008). Las claves del crecimiento de Mango. Harvard Deusto Business Review, 174, 26-32.*
- *PORTER, M. E. (1987): Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa. Harvard Business Review.*